

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

GABRIEL NEVES DE CASTRO

PLANO DE NEGÓCIO
Estudo de Viabilidade da Abertura de uma Microcervejaria em São José - SC

Florianópolis

2016

GABRIEL NEVES DE CASTRO

PLANO DE NEGÓCIO
Estudo de Viabilidade da Abertura de uma Microcervejaria em São José - SC

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Enfoque: Plano de Negócios.
Área de concentração: Marketing
Orientador: Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Florianópolis

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de
Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Castro, Gabriel Neves de

Plano de Negócio : Estudo da viabilidade da abertura de uma microcervejaria em
São José - SC / Gabriel Neves de Castro ; orientador, Pedro Antônio de Melo -
Florianópolis, SC, 2016.
113 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina,
Centro Sócio Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Plano de Negócio. 3. Cerveja. 4. Microcervejaria. I. Melo, Pedro
Antônio de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração.

GABRIEL NEVES DE CASTRO

PLANO DE NEGÓCIO

Estudo de Viabilidade da Abertura de uma Microcervejaria em São José - SC

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais, Carmem e
Flávio, ao meu irmão, Bruno,
e à minha namorada Brenda,
que me apoiaram em todo
processo de graduação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à minha família, agradeço por sempre estarem ao meu lado em todas as escolhas que fiz. Agradeço pelo apoio incondicional.

Agradeço também à minha namorada, que esteve comigo nas horas mais difíceis e, se não fosse ela, não teria como juntar forças para terminar este trabalho.

A todos os professores com quem tive a oportunidade de estudar ao longo da graduação.

Por fim, agradeço aos meus amigos, por serem como uma segunda família, e aos meus sócios, com quem compartilho um sonho.

Para salvar a família, abandone o homem;
Para salvar a vila; abandone a família;
Para salvar o país; abandone a vila;
Para salvar a alma; abandone a terra.

(VYASA, 2000, tradução nossa)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Maiores companhias de cerveja do mundo em 2012.....	23
Tabela 2: Principais produtores de cerveja no mundo, nos anos 2000 e 2012.....	25
Tabela 3: Pesquisa qualitativa vs. quantitativa.....	42
Tabela 4: Uma comparação de modelos básicos de pesquisa.....	43
Tabela 5: Comparação entre a análise de conteúdo e a análise do discurso.....	48
Tabela 6: Análise SWOT.....	50
Tabela 7: Análise dos concorrentes da região.....	57
Tabela 8: Análise dos fornecedores.....	59
Tabela 9: Previsão de vendas mensal.....	63
Tabela 10: Indicador – Ponto de Equilíbrio.....	64
Tabela 11: Indicador – Lucratividade.....	64
Tabela 12: Indicador – Rentabilidade.....	64
Tabela 13: Indicador – Payback.....	64
Tabela 14: Fontes de recursos.....	64
Tabela 15: Capacidade média instalada.....	74
Tabela 16: Capacidade instalada mensal e anual.....	74
Tabela 17: Necessidade de pessoal.....	76
Tabela 18: Descrição dos produtos e embalagens.....	79
Tabela 19: Orçamento de vendas mensal.....	87
Tabela 20: Orçamento de estoques de produtos acabados.....	87
Tabela 21: Orçamento da produção.....	87
Tabela 22: Orçamento de consumo de matéria prima.....	88
Tabela 23: Orçamento de estoque de matéria prima.....	88
Tabela 24: Orçamento de compras de matéria prima.....	89
Tabela 25: Orçamento de custo de matéria prima.....	89
Tabela 26: Orçamento do custo de mão de obra direta.....	90
Tabela 27: Orçamento dos custos indiretos de fabricação.....	90
Tabela 28: Orçamento do custo de produtos fabricados.....	91
Tabela 29: Orçamento do custo dos produtos vendidos.....	91
Tabela 30: Cálculo do lucro operacional bruto.....	91
Tabela 31: Custos com depreciação.....	92

Tabela 32: Custos fixos.....	92
Tabela 33: Investimentos fixos.....	92
Tabela 34: Investimentos pré operacionais.....	93
Tabela 35: Contas a receber.....	93
Tabela 36: Contas a pagar.....	93
Tabela 37: Necessidade líquida de capital de giro.....	93
Tabela 38: Caixa mínimo.....	94
Tabela 39: Investimento total.....	94
Tabela 40: Fontes de recursos.....	94
Tabela 41: Demonstrativo de resultado do exercício – ano 1.....	95
Tabela 42: Demonstrativo de resultado do exercício – ano 2.....	96
Tabela 43: Demonstrativo de resultado do exercício – ano 3.....	97
Tabela 44: Demonstrativo de resultado do exercício – ano 4.....	98
Tabela 45: Construção de cenários.....	99
Tabela 46: Lucro líquido anual.....	99
Tabela 47: Investimento anual em capacidade produtiva.....	100
Tabela 48: Receitas totais.....	100
Tabela 49: Litros de cerveja vendidos.....	100
Tabela 50: Indicador – Ponto de equilíbrio.....	100
Tabela 51: Indicador – Lucratividade.....	101
Tabela 52: Indicador – Rentabilidade.....	101
Tabela 53: Indicador – Payback.....	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Como se estrutura o mercado?.....	22
Figura 2: Análise SWOT.....	35
Figura 3: Modelo de business model canvas.....	37
Figura 4: Gráfico 1 – Faixa etária.....	53
Figura 5: Gráfico 2 – Frequência de consumo.....	53
Figura 6: Gráfico 3 – Frequência de consumo de cerveja artesanal.....	54
Figura 7: Gráfico 4 – Local de compra.....	54
Figura 8: Gráfico 5 – Local de consumo.....	55
Figura 9: Gráfico 6 – Ocasião de consumo.....	55
Figura 10: Gráfico 7 – Comportamento no momento da compra.....	56
Figura 11: Gráfico 8 – Elasticidade de preço.....	56
Figura 12: Gráfico 9 – Meios de primeira abordagem.....	56
Figura 13: Gráfico 10 – Renda familiar.....	57
Figura 14: Dados dos empreendedores – Gabriel.....	66
Figura 15: Dados dos empreendedores – Flávio.....	66
Figura 16: Dados dos empreendedores – Fabio.....	67
Figura 17: Dados dos empreendedores – Artur.....	67
Figura 18: Layout operacional com fluxo de produção.....	72
Figura 19: Legenda do layout operacional.....	73
Figura 20: Localização.....	78
Figura 21: Logomarca principal.....	80
Figura 22: Logomarca secundária.....	80
Figura 23: Business model canvas.....	81

SUMÁRIO

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
1.1 HISTÓRIA DA CERVEJA	13
1.2 CADEIA PRODUTIVA DA CERVEJA E SEU MERCADO	17
1.2.1 Cadeia Produtiva da Cerveja	17
1.2.2 Mercado Cervejeiro	22
1.3 EMPREENDEDORISMO.....	27
1.3.1 Características do Empreendedor	29
1.4 PLANO DE NEGÓCIOS	30
1.4.1 Estrutura de um plano de negócios	32
1.4.1.1 Capa e Índice	32
1.4.1.2 Sumário Executivo.....	33
1.4.1.3 Descrição Geral da Empresa	34
1.4.1.4 Análise de Mercado	34
1.4.1.5 Plano de Marketing.....	35
1.4.1.6 Plano Operacional.....	37
1.4.1.7 Plano Financeiro	38
2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	40
2.1.1 Quanto à abordagem	41
2.1.2 Quanto à natureza	42
2.1.3 Quanto aos objetivos	42
2.1.4 Quanto aos procedimentos	44
2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	44
2.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	45
3 AVALIAÇÃO DO SETOR.....	49
3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	49
3.1.1 Análise do ambiente interno	50
3.1.1.1 Pontos fortes	50
3.1.1.2 Pontos fracos.....	51
3.1.2 Análise do ambiente externo	51
3.1.2.1 Oportunidades.....	51
3.1.2.2 Ameaças	51
3.3 ANÁLISE DA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	52
3.4 ANÁLISE DOS CONCORRENTES DA REGIÃO	57
3.5 ANÁLISE DOS FORNECEDORES	58
4.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	61
4.2 PERFIL DA CAPACIDADE DE GESTÃO DOS EMPREENDEDORES	61
4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS	61
4.4 TECNOLOGIA EMPREGADA.....	61
4.5 MERCADO POTENCIAL	62

4.6 ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO	62
4.7 PREVISÃO DE VENDAS	63
4.8 INDICADORES DE RESULTADO	63
4.9 FONTE DE RECURSOS	64
5.1 HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO.....	65
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	65
5.3 MISSÃO.....	67
5.4 VISÃO	67
5.5 OBJETIVOS DA EMPRESA.....	68
5.6 ASPECTOS LEGAIS E TRIBUTÁRIOS.....	68
5.7 PLANO OPERACIONAL.....	71
5.7.1 Layout	71
5.7.2 Capacidade Instalada	73
5.7.3 Processos operacionais	74
5.7.4 Necessidade de pessoal.....	76
5.7.5 Localização.....	77
5.8 PLANO DE MARKETING.....	78
5.8.1 Descrição dos produtos oferecidos.....	78
5.8.2 Design da marca.....	79
5.8.2.1 Logo principal.....	79
5.8.2.2 Logo secundária.....	80
5.8.3 Business model canvas	80
5.8.3.1 Segmentação de clientes:	81
5.8.3.2 Proposta de Valor:	82
5.8.3.3 Canais:	82
5.8.3.4 Relacionamento com os clientes:	83
5.8.3.5 Fluxo de Receitas:.....	83
5.8.3.6 Recursos chave:	83
5.8.3.7 Atividades chave:	84
5.8.3.8 Parceiros chave:	84
5.8.3.9 Estrutura de custos:.....	85
5.9 PLANO FINANCEIRO.....	86
5.9.1 Planejamento orçamentário	86
5.9.2 Estimativa de custos fixos	91
5.9.3 Investimentos e recursos necessários	92
5.9.4 Projeções de Demonstrativos de Resultado.....	94
5.9.5 Construção de cenários	99
5.9.6 Indicadores de resultado	99
6 AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO	102
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICES	110

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É fundamental que exista uma base teórica com conceitos e teorias de diferentes autores da ciência da administração, e também de outras ciências para alcançar os objetivos formulados e citados anteriormente. Ao longo deste capítulo serão aprofundados assuntos importantes com o objetivo de facilitar o entendimento deste trabalho, que se trata de um plano de negócios de uma microcervejaria em São José - SC. Serão abordados os seguintes temas: história da cerveja; cadeia produtiva da cerveja e seu mercado; empreendedorismo; e plano de negócios.

1.1 HISTÓRIA DA CERVEJA

Cerveja pode ser considerada qualquer bebida produzida através da fermentação de cereais, geralmente a cevada, entretanto há diversos cereais que contêm certos açúcares necessários para que ocorra a fermentação, esta pode ocorrer de forma espontânea, devido as leveduras selvagens presentes no ar. Historiadores especulam que nômades pré-históricos, há 9000 a.C., podem ter feito, por acaso, cerveja com grãos e água antes mesmo de aprenderem a fazer pão.

De acordo com Andrews (2014), no momento em que tribos de caçadores-coletores nômades começaram a se estabelecer em um lugar fixo e se dedicar à agricultura. Na região da Mesopotâmia, onde a cevada cresce em estado selvagem, descobriram, ao acaso, o processo de fermentação e começaram a produzir cerveja. De fato, alguns antropologistas argumentam que a sede insaciável por bebida alcoólica destes primeiros povos talvez tenha contribuído para a revolução neolítica, inspirando novas tecnologias agrícolas.

Segundo a professora da Texas Tech University, Linda Raley (1998), diferentes grãos foram utilizados para a produção de cerveja ou bebida fermentada de cereais em diferentes regiões e culturas durante milhares de anos:

- Na África era usado o painço, mandioca e o milho;

- Na América do Norte era usado o caqui e agave na região do México;
- Na América do Sul era o milho e na região do Brasil a batata doce;
- No Japão era usado o arroz para fazer o saquê;
- Na China era usado o trigo para fazer o *samshu*;
- Na Rússia era usado o centeio;
- Em outras regiões da Ásia usavam o sorgo.

A cerveja era uma parte vital de várias civilizações antigas. Os babilônios, por volta de 4300 a.C., produziam grandes quantidades de cerveja, com mais de vinte tipos diferentes, incluindo trigo e mel às receitas.

Andrews (2014) complementa citando que arqueólogos desenterraram vasos que datam de quatro mil anos atrás ainda com restos de cerveja além de placas e outras evidências de cerâmica que comprovam a importância da cerveja, como por exemplo o poema ‘Hino para Ninkasi’ do povo Sumério em homenagem a deusa da cerveja, vale citar que naquele período as mulheres eram responsáveis pela produção de cerveja caseira como complemento alimentar, tomar cerveja era mais seguro e saudável do que a água, devido ao álcool presente no líquido além de que os canais e rios próximos estavam, geralmente, contaminados com resíduos de animais, até mesmo crianças bebiam cerveja.

Raley (1998) também conta que a bebida era usada como parte dos salários diários dos trabalhadores egípcios, que produziam cerveja comercialmente, para uso da realeza, servidas em taças de ouro, para propósitos médicos e também como um dos itens indispensáveis nas práticas funerárias, pois se acreditava serem necessários para garantir a imortalidade. Textos egípcios encontrados de 1600 a.C. continham em torno de cem prescrições médicas que levavam cerveja.

De acordo com Mark (2011), por volta de 1700 a.C., no império babilônico, o rei Hamurabi escreveu o código de Hamurabi que foi o primeiro corpo de leis escritas de que se tem notícia, contendo leis regulando a produção de cerveja por todo império e passado de geração em geração. Na região da Europa, foi o império romano que introduziu a bebida para todos os cantos de seu vasto reino, eles chamavam o líquido de ‘cerevisia’

onde ‘ceres’ a deusa da agricultura e ‘vis’, significa poder em latim dando origem a palavra utilizada hoje nos idiomas provenientes do latim. Porém, com o passar do tempo, a cerveja foi perdendo espaço para o vinho e sendo encontrada mais nos arredores do império onde era difícil de se achar vinho, passando a ser vista como uma bebida dos bárbaros. Mais tarde a produção de cerveja começou a ser vigiada pela igreja romana e o monopólio da fabricação da cerveja, até por volta do século XI, era dos conventos. Os monges, por serem os únicos que reproduziam os manuscritos da época, puderam conservar a técnica de fabricação da cerveja. Coutinho (2015) cita que “Os monges aperfeiçoaram a tecnologia cervejeira, e serviram, de certo modo, como vendedores por atacado (...) na idade média, a cerveja foi utilizada como mercadoria para comércio, pagamentos e impostos.”.

Segundo Palmer (2015) um grande desenvolvimento no processo de produção da cerveja foi a adição do lúpulo diretamente no barril após a fermentação, agindo como um conservante natural e mantendo a cerveja fresca por mais tempo. Possibilitou o transporte por longos períodos de tempo, assim britânicos enviavam barris de cerveja com bastante lúpulo para a Índia e foi assim que um novo estilo de cerveja, a India Pale Ale, surgiu.

Railey (1998) conta que, já no fim da idade média, a produção de cerveja se estabilizou como um comércio empresarial na região da Alemanha, Áustria e Inglaterra. Coutinho (2003) complementa dizendo que no século XIV a cidade de Hamburgo, na Alemanha, era o centro cervejeiro da Europa com mais de mil mestres cervejeiros, e, em 1516, o Duque Guilherme IV instituiu a ‘Reinheitsgebot’, que de acordo com Eden (1993) em alemão ‘rein’ significa limpo ou puro, ‘heit’ significa ‘-eza’ então ‘reinheit’ seria limpeza ou pureza e ‘gebot’ significa mandamento ou lei. Portanto a lei da pureza alemã, onde determina que apenas água, malte e lúpulo podem ser utilizados na elaboração da cerveja – lembrando que naquela época ainda não se tinha conhecimento sobre as leveduras. O que seria o próximo grande progresso na produção de cerveja.

Ocorrendo somente mais tarde, antes de concluir seus estudos sobre fermentação láctea, Louis Pasteur, de acordo com Raley (1998), por volta de 1870, revelou os segredos da levedura no processo de fermentação alcoólica, descobrindo que a levedura consumia os açúcares extraídos dos cereais produzindo gás carbônico e álcool, e desenvolveu a tecnologia de pasteurização, que deu mais tempo de vida e estabilidade para a bebida.

Os cervejeiros já sabiam que a água tinha um papel determinante na qualidade da cerveja. Assim, a escolha da localização da fábrica era feita em função da proximidade de boas fontes de água. Porém, com a posterior invenção de instrumentos científicos, bem como o aperfeiçoamento de novas técnicas de produção, o que bebemos hoje é uma agregação de todas as descobertas que possibilitaram o aprimoramento deste nobre líquido.

(Sangion e Beltramelli, 2007)

De acordo com Railey (1998), a partir da possibilidade de produção em grande escala, junto com a revolução industrial, emergentes fábricas cervejeiras estabeleceram novos padrões de qualidade para a cerveja, uma delas na cidade de Pilsner, na República Tcheca, repercutindo rapidamente pela Europa e hoje conhecida no mundo inteiro como um estilo de cerveja, a *Pilsen*. O processo de produção passou de uma manufatura artesanal para uma industrial, e a produção caseira perdeu espaço.

A popularidade da cerveja é indiscutível. Ainda de acordo com Railey (1998) acredita-se que hoje é a bebida alcoólica mais consumida no mundo, e, entre todas as bebidas, perde somente para a água e o chá. Porém de 1920 a 1933, nos Estados Unidos da América o álcool foi proibido por ser considerado uma droga insegura e que promovia a violência e pobreza, todavia a lei seca só encorajou atos criminosos desmoralizando as autoridades com o aumento da corrupção e o enriquecimento das máfias que dominavam o contrabando de bebidas alcoólicas. A cerveja era vendida ilicitamente em boates e estocada em porões e depósitos enquanto a polícia recebia propinas generosas. Após muitos anos de argumentação da oposição com o então presidente Franklin Roosevelt sobre a geração de empregos e elevação da economia com arrecadação de impostos sobre a bebida, o convenceram a pedir ao Congresso dos Estados Unidos que legalizasse a cerveja. Onde antes existiam mais de 2.300 cervejarias, somente 160 sobreviveram à proibição em todo o território americano após o período.

Durante o século XX e XXI algumas leis, escassez de matéria-prima, guerras e concorrência acirrada concentraram a indústria cervejeira em poucos grandes grupos que passaram a diminuir custos visando a maximização dos seus lucros. Desse modo, a cerveja foi perdendo o número de variedades, especiarias utilizadas, suas qualidades e sabores diferenciados. De acordo com o dono da cervejaria americana Samuel Adams Jim

Koch (2016), em 1984 as únicas opções de cerveja para os cidadãos norte-americanos eram do estilo *Pale Lager* das grandes cervejarias.

Somente nas últimas décadas é que começa a aparecer lentamente um movimento em lembrança as raízes da produção de cerveja, de modo artesanal e caseiro, surge também um interesse maior na qualidade da cerveja, suas variações e inovações utilizadas no processo produtivo. Abrindo assim um novo mercado com espaço para muitas empresas de setores diferentes. Desde os distribuidores de insumos e embalagens até a indústria de equipamentos para produção de cerveja em pequena escala, como metalúrgicas e empresas de refrigeração. Sem esquecer o mercado para as microcervejarias artesanais, contudo esse assunto será aprofundado a seguir.

1.2 CADEIA PRODUTIVA DA CERVEJA E SEU MERCADO

O mercado cervejeiro engloba toda a cadeia produtiva da bebida, que se inicia no campo com os insumos agrícolas, passando pelas maltarias, depois as metalúrgicas e indústrias de máquinas e equipamentos comuns a outros setores como o de alimentos e outras bebidas, as fábricas de embalagens, além de importadoras, escolas com cursos de fabricação e degustação de cerveja, consultorias no setor, etc.

1.2.1 Cadeia Produtiva da Cerveja

As cervejas fabricadas pelas grandes indústrias e aquelas produzidas por microcervejarias, ou mesmo por cervejeiros caseiros são produzidas seguindo basicamente o mesmo processo de fabricação. A descrição de um processo genérico pode ser sintetizada em quatro etapas descritas a seguir: mostura; fervura; fermentação; e maturação.

A mostura é o processo de aquecimento da água misturada ao malte moído, obtendo uma mistura líquida açucarada chamada mosto. Antes da fervura se retira os sólidos do mosto e durante esse processo se adiciona o lúpulo, que dá o amargor, assim é

garantida a esterilização do mosto, além de evaporar substâncias indesejadas, ‘ativar’ o lúpulo e ‘calibrar’ a densidade da bebida. Após a fervura, o mosto é resfriado através de trocadores de calor e colocado em tanques fermentadores com controle de temperatura junto com a levedura, dando início a etapa da fermentação, onde a levedura transforma os açúcares presentes no mosto em álcool e gás carbônico. Ao fim da fermentação a cerveja é resfriada a zero grau e a maior parte do fermento é separada por decantação, tendo início a etapa de maturação.

Nessa fase, pequenas e sutis transformações ocorrem para aprimorar o sabor da cerveja. Algumas substâncias indesejadas oriundas da fermentação são eliminadas e o açúcar residual presente é consumido pelas células de fermento remanescentes, em um fenômeno conhecido por fermentação secundária.

(SEBRAE, 2016, p. 13)

Agora a cerveja está pronta, só necessita de um recipiente para bebê-la. A embalagem é a parte final do processo podendo ser utilizado barris, garrafas ou latas com rótulos, caixas entre outros materiais que conferem maior valor agregado ao produto final. É opcional filtrar a bebida, pois não altera a composição e o sabor da mesma, garantindo apenas uma melhor apresentação, com um aspecto cristalino e límpido.

Ciente do processo de produção da cerveja é necessário ter conhecimento sobre os insumos e equipamentos necessários, além da situação de seus mercados.

Depois de colhida – entre fim de outubro e início de dezembro, no Brasil –, a cevada segue para a maltaria. Nessa etapa, os grãos recebem água, a fim de desencadear um processo de germinação. Estocados em ambiente com temperatura e umidade controladas, a germinação é interrompida por meio de secagem. Após um processo de torrefação, a cevada está transformada em malte.

(CERVIERI JUNIOR et al, 2014, p. 108)

A cerveja é produzida a partir do malte, no entanto, é possível oferecer uma cerveja mais barata substituindo parte do malte por outras fontes de carboidratos fermentáveis. Segundo o Decreto 6.871 art. 36 § 4º da legislação brasileira “Parte do malte de cevada poderá ser substituído por adjuntos cervejeiros, cujo emprego não poderá ser superior a quarenta e cinco por cento em relação ao extrato primitivo”. (BRASIL,

2009) A lei, de acordo com o BNDES “considera adjuntos cervejeiros os cereais aptos ao consumo humano e os amidos e açúcares de origem vegetal, sendo o milho e o arroz os mais empregados pelas cervejarias brasileiras”. (CERVIERI JUNIOR, 2014, p. 108) A produção das maltarias brasileiras atende a cerca de apenas um terço da demanda interna, e está concentrada em quatro unidades industriais: duas no Rio Grande do Sul; uma no Paraná; e uma em São Paulo. Ainda o BNDES complementa dizendo que “As companhias que adotam a estratégia de verticalização costumam possuir maltarias próprias. É o caso da empresa líder do setor no Brasil, que possui duas maltarias no Rio Grande do Sul, duas no Uruguai e três na Argentina”. (CERVIERI JUNIOR et al, 2014, p. 109). Contudo as microcervejarias, em sua maioria, tem o objetivo de ofertar no mercado uma bebida mais complexa e elaborada, sem visar à concorrência em preço com as marcas das grandes companhias, demandando maltes específicos, provenientes, geralmente, de países europeus. Ainda conforme o BNDES “O malte é um produto em que o Brasil é deficitário. Entre os anos de 2005 a 2012, as importações líquidas cresceram a uma taxa de 24% a.a., totalizando no acumulado do período um déficit de aproximadamente US\$ 2 bilhões. (CERVIERI JUNIOR et al, 2014, p. 108)

O processo de produção da cerveja é caracterizado a seguir como

(...) delicado e requer muito conhecimento técnico para que tudo saia dentro dos padrões, pois nesse mercado ser pequeno não significa não ter uma qualidade assegurada, pelo contrário, significa ter um produto *premium* que será apreciado por consumidores exigentes, que buscam experiências sensoriais únicas.

(SEBRAE, 2016, p. 7)

Com o objetivo de ter uma qualidade assegurada, uma cervejaria necessita investir seus bens de capital principalmente em ativos, como espaço para armazenagem de malte, moinhos, caldeiras, tanques fermentadores, filtros, trocadores de calor, enchedoras, câmara refrigerada, etc. Portanto, é necessário um investimento inicial alto em máquinas e equipamentos, e que só se torna viável no decorrer dos últimos anos devido a demanda por unidades produtivas de menor capacidade, surgindo a oferta de fornecedores locais do setor. Segundo o dono da cervejaria Dortmund, Marcel Longo (apud JAKITAS, 2015), “no passado, os empresários do ramo recorriam à equipamentos norte-americanos de segunda mão. Hoje, no entanto, dá para começar um negócio com investimento baixo”,

e, Jakitas (2015) complementa dizendo que “com um desembolso mínimo de R\$ 200 mil, já dá para produzir no Brasil”.

No passado, também, a localização da cervejaria era de extrema importância por causa de um elemento fundamental para a cerveja, a água. Segundo Palmer (2015) a composição química da água varia de acordo com a geologia da região, então possui enorme influência nas características da cerveja e até mesmo gerando estilos diferentes, porém com os aprimoramentos científicos, hoje é possível alterar a composição química da água e até mesmo imitar a composição de uma água de outro lugar para produzir diferentes estilos de cerveja.

Com maltes específicos, equipamentos de qualidade e água tratada ainda não se consegue fazer uma cerveja especial. Ainda é necessário lúpulos e leveduras de qualidade. Insumos mais complexos e que requerem um conhecimento técnico sobre o assunto.

O lúpulo, ou *humulus lupulus*, seu nome científico, é uma planta da família *cannabaceae* e sua flor contém resinas compostas por dois principais ácidos, alfa ácidos e beta ácidos. Quando o lúpulo é adicionado na fervura, o alfa ácido é responsável pelo amargor da cerveja, e o beta ácido pelo aroma. O clima no Brasil não é propício ao crescimento do lúpulo, que necessita de um clima temperado. Hoffmann (2007) explica que “o lúpulo só cresce e floresce entre o 35° e o 55° de latitude Norte e Sul, pois nessa faixa os longos dias do verão preenchem as condições para o florescimento”, forçando o Brasil a importar a planta principalmente da Alemanha e dos Estados Unidos. Para aumentar sua vida útil ela é prensada em *pellets* e embalada a vácuo para envio.

A levedura, de gênero *saccharomyces*, de acordo com Palmer (2015) é o fungo com função de fermento biológico essencial ao processo de fermentação da cerveja, as diferentes espécies podem ser divididas entre as de fermentação alta, ideal para cervejas do tipo ale, e as de fermentação baixa, utilizada no estilo de cerveja lager. A fermentação das cervejas tipo ale é feita em temperaturas mais altas, por volta de 20°C e ocorre na parte de cima do líquido formando uma camada de espuma no topo, enquanto a fermentação do estilo lager deve ser feita em temperaturas mais baixas em torno de 10°C. Estas diferentes espécies de levedura podem ser adquiridas de empresas brasileiras de biotecnologia que produzem ela fresca – líquida, mas também é encontrada de forma seca e importada, principalmente, da Bélgica.

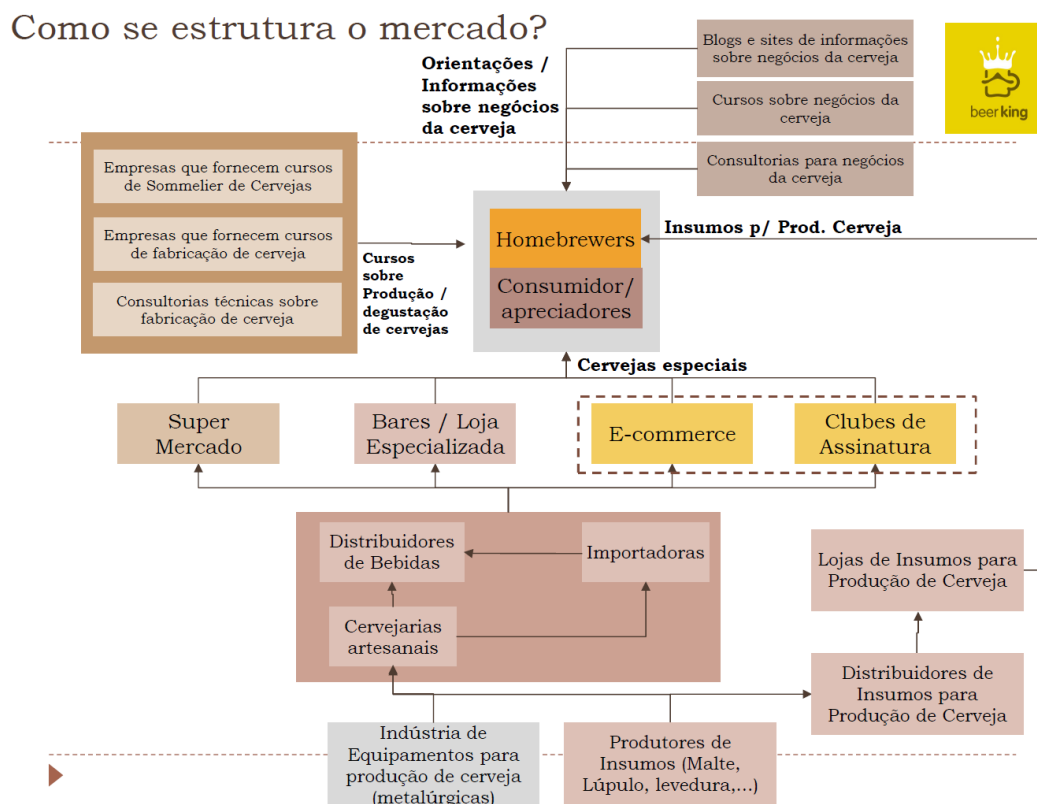
Por último, mas não menos importante, a embalagem da bebida representa um item significativo no custo do produto, pois requer o envasamento em garrafas, latas ou barril de alumínio e a utilização de rótulos e tampinhas metálicas além de caixas de papelão para agregar valor ao produto final, e também facilitar a armazenagem e distribuição.

É vital para a empresa estabelecer relações confiáveis com os principais fornecedores de produtos, matérias-primas e insumos, pois se deve tomar muito cuidado para que a produção não pare em função de falta de insumos, (...) Por se tratar de insumos e matérias-primas de alto custo, o empreendedor deve tomar muito cuidado com os volumes comprados, pois são produtos perecíveis, assim como deve atentar para as corretas práticas de embalagem, armazenagem e transporte, pois estas conferem maior vida útil aos produtos processados.

(SEBRAE, 2016, p. 12)

Na figura abaixo é apresentado um esquema de como se estrutura o mercado cervejeiro e as novas oportunidades que estão surgindo, conforme estudo realizado pela empresa Beer King.

Figura 1: Como se estrutura o mercado?



Fonte: Eger e Yuki (2016, p. 8)

1.2.2 Mercado Cervejeiro

O mercado cervejeiro mundial é concentrado em poucas e grandes companhias, pode-se dizer que é dominado em sua grande parte por três grandes cervejarias, são elas: AB InBev, SABMiller e Heineken. Segundo estudo realizado pelo grupo Barth-Haas e divulgado em documento do BNDES, essas três empresas totalizam aproximadamente 37% do volume mundial produzido. Na tabela abaixo é possível observar a dominância de mercado em volume produzido da brasileira, e também belga, AB Inbev.

Tabela 1 - Maiores companhias de cerveja do mundo
em 2012, segundo o volume produzido

Companhia	País	Produção (milhões de hectolitros)	Market share 2012	
			Por companhia (%)	Acumulado (%)
AB Inbev*	Brasil e Bélgica	352,900	18,1	18,1
SABMiller**	Reino Unido	190,000	9,7	27,8
Heineken	Holanda	171,700	8,8	36,6
Carlsberg	Dinamarca	120,400	6,2	42,8
China Resources Snow Breweries Ltd.	China	106,200	5,4	48,2
Tsingtao Brewery Group	China	78,800	4,0	52,3
Grupo Modelo	México	55,800	2,9	55,1
Molson-Coors	EUA e Canadá	55,100	2,8	58,0
Yanjing	China	54,000	2,8	60,7
Kirin	Japão	49,300	2,5	63,3
Demais companhias		717,081	36,7	100,0
Total		1.951,281		

*

Ainda sem considerar a incorporação do Grupo Modelo, concluída em jun. 2013.

** Sem considerar a *joint venture* com a China Resources Snow Breweries Ltd.

Fonte: Barth-Haas Group. (apud CERVIERI JÚNIOR et al. 2014, p. 106)

Conforme documento do BNDES a antiga AmBev, hoje AB InBev, é resultado da associação, em 1999, entre as brasileiras companhia Cervejaria Brahma e a companhia Antarctica Paulista. Estabelecida com a visão de se tornar uma empresa com atuação multinacional, de porte compatível com as outras companhias já estabelecidas no exterior e em condições de competir no mercado mundial de cervejas e refrigerantes, em especial na América Latina. Já no ano de 2004, AmBev (2016) cita que na Bélgica, a AmBev se junta a Interbrew e forma a InBev. Em 2007 A cerveja Quilmes chega ao Brasil como resultado da aliança entre a brasileira AmBev e a argentina Quinsa. E a partir de outras alianças, fusões e compras, como em 2008, quando se juntou com a gigante americana Anheuser-Busch, dona da marca Budweiser a, agora, AB InBev passa a controlar quase

metade do mercado de cervejas nos EUA. Os fortes investimentos de expansão realizados pela companhia ao longo dos últimos anos contaram com linhas de crédito disponibilizadas pelos principais bancos estrangeiros e brasileiros, entre os quais o BNDES, além de captações nos mercados de capital nacional e internacional. A classificação de risco da companhia avaliada pelas principais classificadoras de risco internacionais proporcionou à empresa acesso a instrumentos adequados de financiamento.

A AB InBev possui produção e acordos comerciais nos principais mercados do mundo. Com mais de duzentas marcas de cerveja em seu portfólio, teve em 2013 uma receita de US\$ 43,2 bilhões. A companhia emprega mais de 150 mil funcionários em 24 países. (CERVIERI JÚNIOR et al, 2014 p. 105)

Nos Estados Unidos, por exemplo, a AB InBev enfrenta uma queda na participação de mercado que está sendo conquistada pelas microcervejarias. Segundo pesquisa realizada pela associação de cervejeiros dos Estados Unidos a Brewers Association (2015) mostra que no território americano de 2011 para 2015 a participação de mercado das cervejarias artesanais, em volume produzido, subiu de 5,7% para 12,2%. E que a participação de mercado em relação a valores de receitas totais chega aos 21%. Um crescimento de 16% em relação a 2014. Em 2011 eram 1569 cervejarias americanas registradas. Em 2015 já são cerca de 4269 cervejarias operando, sendo 4225 cervejarias artesanais e 44 outras cervejarias. Evidenciando a quantidade de empregos gerados pelas microcervejarias se comparados os volumes produzidos com as grandes cervejarias. Microcervejarias empregaram aproximadamente 121.843 americanos em 2015.

Enquanto no Brasil, país consolidado como terceiro maior produtor mundial de cerveja, como é informado na tabela 6, as grandes cervejarias dominam o mercado, sendo responsáveis por 98,6% da produção nacional e 82% dos empregos diretos do setor, conforme relatório de inteligência do setor de alimentos do SEBRAE (2015). Os números das cervejarias artesanais não estão nem próximos dos americanos, se fosse fazer um cálculo do número de cervejarias seguindo a proporção conforme o volume total produzido por cada país, o Brasil deveria possuir mais de 2000 microcervejarias para ter a mesma proporção que possui os EUA. Ainda conforme SEBRAE (2015) em 2013, haviam cerca de 200 microcervejarias brasileiras, que produziram 188 mil litros da bebida. A perspectiva para os próximos dez anos é de que este nicho alcance 2% do mercado total. “Entre o início de abril e a primeira quinzena de maio de 2016, o número

de cervejarias no Brasil, registradas no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, passou de 320 para 397” (PORTAL BRASIL, 2016). Apesar de parecer um número baixo, segundo estudo da Mintel (Agência de Inteligência de Mercado) apud SEBRAE (2015), as cervejas fortes e premium tiveram um crescimento de 36% nos últimos três anos no país.

Tabela 2 – Principais produtores de cerveja do mundo nos anos 2000 e 2012.

País	Ranking			Produção (milhões hectolitros)			Market share 2012	
	2012	2000	Variação	2012	2000	Variação	Por país	Acumulado
China	1°	2°	↑ 1	490,200	220,000	+122,8	25,1	25,1
EUA	2°	1°	↓ 1	229,314	232,500	-1,4	11,8	36,9
Brasil	3°	4°	↑ 1	132,800	82,600	+60,8	6,8	43,7
Rússia	4°	8°	↑ 4	97,400	54,900	+77,4	5,0	48,7
Alemanha	5°	3°	↓ 2	94,618	110,429	-14,3	4,8	53,5
México	6°	6°	-	82,500	57,812	+42,7	4,2	57,7
Japão	7°	5°	↓ 2	55,465	70,998	-21,9	2,8	60,6
Reino Unido	8°	7°	↓ 1	42,049	55,279	-23,9	2,2	62,7
Polônia	9°	12°	↑ 3	37,800	24,000	+57,5	1,9	64,7
Espanha	10°	9°	↓ 1	33,000	26,400	+25,0	1,7	66,4
Demais				656,135	457,503	+43,4	33,6	100,0
Mundo				1.951,281	1.392,421	+40,1		
BRICS				739,900	363,000	+103,8	37,9	
Mundo sem BRICS				1.211,381	1.029,421	+17,7	62,1	

Fonte: Barth-Haas Group. (apud CERVIERI JÚNIOR et al. 2014, p. 104)

Segundo o sommelier de cervejas Daniel Wolff (2014) há 10 anos havia poucas variedades de rótulos de cerveja no Brasil, e dentre estes quase a maioria eram importados. Cervejas regionais de microcervejarias eram raras. Ele conta que o perfil dos consumidores de cervejas especiais é parecido. São pessoas que gostam de viajar, conhecer culturas diversas e gastronomia. Indiferente de classe social, são aventureiros e prontos para novas experiências. Com o aumento do poder aquisitivo dos brasileiros na última década, muitos tiveram a oportunidade de viajar para longe e visitaram países em

que a cultura cervejeira é forte como Inglaterra, Alemanha e Bélgica. Quando retornavam ao Brasil sentiam dificuldade em encontrar cervejas que não fossem das grandes marcas e que oferecessem sensação de sabor e aroma parecida à experimentada no exterior. Se iniciava, então, uma revolução. Uma revolução de sabores, onde todos estavam prestes a deixar de beber cervejas de sabor massificado e prontos para recepcionar a infinidade de gostos, sensações e aromas que as cervejas especiais tinham para oferecer. Seria o início da cultura da cerveja no Brasil.

Barboza (2016) explica que no Brasil a alta carga tributária, os custos de produção em pequena escala e as matérias-primas, quase todas importadas, as artesanais brasileiras ficam em média três vezes mais cara que as industriais, enquanto que nos EUA, a diferença de preço é de 50% ou uma vez e meia mais cara. Entre 40% e 60% do preço final das cervejas artesanais brasileiras corresponde a impostos. Entretanto, a esperança de que haja um crescimento no mercado brasileiro num futuro próximo parecido com o dos Estados Unidos é evidente.

Em 2013, foram produzidos 13,5 bilhões de litros da bebida, o que movimentou cerca de R\$55 bilhões. Tal valor é 60% maior do que o obtido em 2009, conforme está no documento do SEBRAE (2015). Piatto e Révillion (2013) contam que apesar do surgimento de muitas novas microcervejarias nos últimos 10 anos, são poucas as que se formalizaram e dentre estas, poucas adquiriram um porte comercial sólido. Analisando os gargalos para a formalização e o desenvolvimento das microcervejarias que surgiram nos últimos anos no Brasil é possível observar que a expansão e formalização do negócio esbarram na percepção de que os impostos incidentes sobre a atividade inviabilizariam o mesmo. Outros fatores restritivos ao desenvolvimento das microcervejarias artesanais estudadas envolvem a falta de crédito para compra de equipamentos e matéria prima, as dificuldades e custos que envolvem a realização do registro da empresa nos órgãos do governo e a falta de ou custosa assistência técnica no setor.

O Brasil aparece na 120ª posição no ranking que mede a facilidade para abrir e registrar novos negócios. A abertura de uma nova empresa leva 119 dias no Brasil e são necessários 13 procedimentos para fazer o registro em cartórios e repartições públicas. O Brasil pontua um pouco melhor no grupo de indicadores que medem a facilidade para a obtenção de crédito, com a 98ª posição, e proteção aos investimentos, na 79ª posição. Mas vai relativamente

mal no grupo de indicadores sobre pagamento de impostos (150º lugar).
(RIBEIRO, 2011)

1.3 EMPREENDEDORISMO

Diante do mercado globalizado atual podemos observar que as informações circulam pelo nosso planeta muito rapidamente e a partir dessas informações se gera conhecimento, e é através desse conhecimento que surgem grandes ideias e oportunidades. De acordo com Filion (1991), o empreendedor é aquele que imagina e faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização, pois ele não apenas define situações, mas também imagina visões sobre o que quer alcançar.

Entretanto empreendedorismo não é um tema novo, ele vem sendo estudado por economistas desde o final do séc. XVII, quando o empreendedor ainda era confundido com o capitalista. O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur* e foi Cantillon (2010) quem primeiro definiu a palavra como um indivíduo que assume riscos ao comprar produtos e serviços por um preço certo e revendê-los a um preço incerto. Diferenciando-o do capitalista, que é aquele que somente fornece o capital, sem assumir riscos. Portanto qualquer pessoa pode ser um empreendedor, independente de idade. Influenciado por Cantillon, algumas décadas depois, Say (2001) contribuiu dizendo que o empreendedor é alguém que inova, buscando sempre criar novas empresas e dedicando-se a seu gerenciamento. Afirmando também, através da lei de Say, que, a própria oferta gera sua demanda e que se você criar essa oferta então outras demandas aparecerão.

Conforme pensamento de Smith (2007) o alinhamento entre oferta e demanda pode ser explicado pela mão invisível que conduz o indivíduo ou empresa, com seu interesse egoísta, a levar a economia a uma situação de equilíbrio. Já na obra de Schumpeter (1988) o autor enaltece a inovação como um fator determinante para a contínua evolução da economia mundial e do capitalismo. É o empreendedor o responsável por destruir a ordem econômica existente através do processo “criativo-destrutivo”, que consiste em trazer inovações para as organizações, “destruindo” os antigos processos, produtos ou tecnologias para a introdução de novas tecnologias ou aperfeiçoando os anteriores. Apresentando diferentes maneiras de gerir o negócio.

O empreendedor quando decide investir precisa satisfazer dois pontos, primeiramente, que ele possa obter prazo de financiamento suficiente para funcionamento durante o período de produção de investimento, e segundo, que ele possa, eventualmente, ter recursos financeiros para cumprir com suas obrigações de curto prazo e questões de longo prazo em condições satisfatórias. (KEYNES, 1973, p. 217, tradução nossa)

Mais tarde, saindo da teoria econômica e pensando mais na área humana da economia, a teoria comportamental, o pai da administração moderna, Drucker (1993, p. 75, tradução nossa) diz “eu, de repente, percebi que Keynes e todos os outros estudantes de economia na sala estavam interessados no comportamento das commodities (...) enquanto eu estava interessado no comportamento das pessoas”. Ele também estabeleceu que “o fato é (...) que na sociedade moderna não existe outro grupo de liderança além dos administradores. Se os administradores de nossas principais instituições, e especialmente dos negócios, não tomarem responsabilidades sobre o bem comum, ninguém mais poderá ou o fará”. (DRUCKER, 1973, p. 325, tradução nossa)

Mais recente, corroborando com Drucker sobre a importância do empreendedorismo em uma economia de mercado e para a nossa sociedade, Dornelas (2001, p. 22) acredita que “o empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países”. Somando a isso, Malheiros, Ferla e Cunha (2005, p. 16) dizem que “o empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento econômico de um país. Por isso em países com cultura empreendedora as perspectivas de crescimento econômico são muito maiores”. A sociedade compreendendo a necessidade de incentivo ao empreendedorismo deveria também estar ciente de que, segundo Dolabela (2006, p. 23) o empreendedorismo “não é um fenômeno individual, não é um dom que poucos têm. É coletivo, comunitário. A comunidade tem o empreendedor que merece, porque cabe a ela criar o ambiente propício”. Dolabela também ressalta que “o ambiente favorável ao desenvolvimento empreendedor (em comunidades ou empresas) não pode prescindir de elevadas doses de democracia (e não de autocracia), cooperação (e não somente de competição) e relações sociais estruturadas em rede (e não hierarquizadas)”. Segundo Timmons (1994, apud DOLABELA, 2006, p. 24) “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”. Dolabela (2006, p. 24) também diz que “o empreendedorismo é a melhor arma

contra o desemprego” e que “o empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Por meio da inovação, dinamiza a economia”.

1.3.1 Características do Empreendedor

Sabendo da importância socioeconômica do empreendedor, acadêmicos buscam estudar pontos em comum no que diz respeito às principais características dos empreendedores de sucesso. Apesar de que “não existem padrões definitivos, princípios gerais ou fundamentos que possam assegurar de maneira cabal o conhecimento na área (...) esses traços têm contribuído para a identificação e a compreensão do comportamento dos empreendedores”. (DOLABELA, 2006, p. 31)

De acordo com pesquisa realizada por Timmons (1994) e Hornaday (1982) Dolabela (2006, p. 32) apresenta um resumo das principais características dos empreendedores detectadas nas respectivas pesquisas. É apresentado a seguir um resumo das principais características de acordo com o autor:

- Eles têm iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização;
- Tem perseverança e tenacidade;
- Considera o fracasso um resultado como um outro qualquer; aprende com resultados negativos, com os próprios erros;
- Tem grande energia, é um trabalhador incansável. Ele é capaz de dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar seus esforços para alcançar resultados.
- Sabe fixar metas e atingi-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descobre nichos;
- Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa no empreendedorismo não é o que se sabe, mas o que se faz;
- Cria situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para se aprimorar;

- É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “ líder de banda ”, que dá liberdade a todos os músicos, mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo;
- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
- Tece “redes de relações” (contatos, amizades) modernas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa;
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
- Traduz seus pensamentos em ações;
- O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto.).

Dolabela (2006, p. 32) também esclarece que “muitas (características) são aprendidas. Outras já estão em você e são despertadas pela sua vontade de realizar os próprios sonhos”. Dornelas (2001) acredita que o empreendedor de sucesso possui características extras, além de atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma empresa. Bulgacov (1999) complementa dizendo que o empreendedor é um ser que não tem medo de correr riscos, buscando sempre atingir seus sonhos e metas. Toda empresa começa com o sonho de um empreendedor, enxergando uma grande oportunidade.

1.4 PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios é um documento sobre uma empresa que se quer abrir ou que já está aberta, podendo ser utilizado como ferramenta de gestão representando um modelo de negócio a ser seguido. Segundo o SEBRAE (2013a, p. 9) “O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com

maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio”. Já Dolabela (2006, p. 75) complementa dizendo que “O plano de negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa (...) é mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado”. Enquanto Degen (1989, p. 178) acredita que “o plano de negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio”. E por fim, a elaboração de um plano de negócios “serve como um guia detalhado para a conversão de ideias e de sua visão em um negócio real e em funcionamento, ajudando a persuadir pessoas aptas a investir no novo empreendimento”. (OLIVEIRA FILHO, 2010, p. 129)

Segundo Dolabela (2006) o plano de negócios surgiu por meio de uma pergunta feita por distintos agentes do negócio, “o que é a sua empresa?”. Induzindo a diferentes respostas, dependendo de para quem era feita.

O distribuidor quer saber sobre a qualidade do produto e a capacidade de produção da empresa; o fornecedor, sobre sua tradição e capacidade de honrar dívidas; o sócio potencial quer saber sobre o futuro do negócio; já o investidor, seja banco, seja capitalista de risco, quer saber sobre a empresa em seu conjunto: passado, presente, futuro, competência de quem a dirige, o potencial de mercado, a lucratividade etc. Surgiu então um documento completo, o Plano de Negócios, que dá todas as respostas sobre a empresa. (DOLABELA, 2006, p. 75)

As empresas de pequeno porte são fundamentais para estimular a economia do País e possibilitar a inclusão social, segundo dados do SEBRAE (2013a) elas representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB). Todavia, segundo Dolabela (2006) a utilização do plano de negócios é algo ainda rudimentar no Brasil. Poucos empreendedores e empresas trabalham com essa metodologia. Na Europa e principalmente no Canadá e nos Estados Unidos, é uma ferramenta usual, utilizada por empreendedores novos e antigos. Segundo Dornelas (2015), devido a sua importância, o plano de negócios deveria ser inserido como disciplina regular em cursos de administração de empresas e de empreendedorismo (...), mas o importante não é mostrar o roteiro a ser preenchido pelo empreendedor, deve-se “vender” a ideia do plano de negócios e disseminar seu conceito básico junto aos empresários das MPE brasileiras.

1.4.1 Estrutura de um plano de negócios

Não existe uma composição padrão exclusiva para um plano de negócios, o SEBRAE (2013a, p. 17) lembra que “um plano de negócio é uma trilha e não trilho e não deve ser encarado como um instrumento rígido”.

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. (DORNELAS, 2015, p. 5)

Tim O'Reilly, CEO da O'Reilly, cita que (apud OSTERWALDER e PIGNEUR, 2009, p. 198) “Não há um único modelo de negócio, mas sim uma grande quantidade de oportunidades e opções e nós apenas temos que descobrir todas elas”.

Portanto, para esse trabalho, será utilizado um plano de negócios adaptado de Dornelas (2001), SEBRAE (2013a) e Dolabela (2006). A sua estrutura pode ser representada da seguinte forma:

- Capa e Índice;
- Sumário Executivo;
- Descrição Geral da Empresa;
- Análise de Mercado;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro;

1.4.1.1 Capa e Índice

A capa é a primeira parte a ser visualizada pelo leitor do plano de negócios, devendo causar uma boa primeira impressão. Segundo Dornelas (2015) a capa deve ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias pertinentes. Dornelas (2011) complementa afirmando ser necessário apresentar os dados da empresa como o nome, o endereço físico e eletrônico (site e e-mail), contato, logotipo e os dados do(s) proprietário(s) (nome, cargo e telefone), além disso, também é importante que conste na capa a data (mês e ano) em que o plano foi elaborado, bem como o nome do(s) seu(s) escritor(es). Bernardi (2009) afirma que como a imagem é extremamente importante faz-se interessante colocar uma foto da empresa e/ou dos produtos/serviços que serão ofertados.

O índice é a uma facilidade disponibilizada para o leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa. Segundo Dornelas (2015) o índice deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção.

1.4.1.2 Sumário Executivo

Segundo SEBRAE (2013a, p. 19), “o sumário executivo é um resumo do plano de negócio. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes”. Dornelas (2015) corrobora dizendo que o sumário executivo demanda muita atenção e deve ser revisado várias vezes necessitando ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

A importância dessa seção se deve a decisão do leitor em continuar a ler ou não o plano, dependendo do que estiver escrito no sumário executivo, devendo ser dirigido para um público alvo explicitando o objetivo do plano junto ao leitor. Para isso o sumário executivo deve conter, segundo apanhado de informações de SEBRAE (2013a), Dornelas (2015) e Dolabela (2006), um resumo do projeto, com os principais pontos do plano de negócio, dados e competências dos empreendedores responsáveis, dados do empreendimento como seus produtos, serviços e elementos de diferenciação, planejamento estratégico do negócio com missão, visão, forças e fraquezas, setores de

atividade, forma jurídica e enquadramento tributário, rentabilidade, projeções financeiras e necessidade de financiamento.

1.4.1.3 Descrição Geral da Empresa

Nessa etapa deve ser descrito um breve resumo da empresa, sua história, seu status atual (caso possua) e suas características únicas. Segundo Dolabela (2006) é importante conter os objetivos da empresa, missão e visão, estrutura organizacional e legal e um plano de operações citando quem são os proprietários da empresa, constando seus currículos, assim como a maneira que irão dividir as responsabilidades e realizar a gestão. Dornelas (2015) corrobora citando a necessidade de incluir razão social, impostos, localização, parcerias, certificações de qualidade e serviços terceirizados. Bernardi (2009, p. 174) aponta que nessa seção deve conter a “estrutura legal prevista para o negócio e as razões, o organograma proposto da empresa, bem como os fatores críticos à organização na consecução de seus objetivos”.

1.4.1.4 Análise de Mercado

Na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc. (DORNELAS, 2015, p. 7)

Essa seção do plano de negócios deve ser dedicada a um profundo conhecimento do mercado em que a empresa será inserida. SEBRAE (2013a) indica que os clientes (perfil e comportamento), concorrentes (preço, qualidade, condição de pagamento, localização e atendimento) e fornecedores (histórico, preço, condição de pagamento, prazo de entrega e localização) são tópicos a serem estudados nessa parte do plano. Enquanto Dolabela (2006) aponta como importante para uma análise de mercado o setor,

oportunidades e ameaças, a clientela, segmentação, concorrência e fornecedores. Uma boa ferramenta de análise de mercado levando em conta oportunidades, ameaças, forças e fraquezas é a matriz SWOT, representada pela figura abaixo:

Figura 2 - Análise SWOT



Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2a/SWOT_pt.svg>

Acesso em: 15 jun. 2015

Dornelas (2015, p. 6) cita que “uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa (...) é bastante importante, porque pode não apenas oferecer uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos”. Salim (2010, p. 139) indica que “o resultado da análise de mercado deve oferecer uma visão clara sobre as condições que existem para o empreendimento almejar a ocupação de uma fatia do mesmo, permitindo inferir elementos para avaliar o risco e a conveniência de investir nessa proposta”.

1.4.1.5 Plano de Marketing

O plano de marketing é uma seção importante para atingir um dos objetivos deste trabalho, pois apresenta como a empresa pretende vender seu produto ou serviço

descrevendo seus detalhes, além de estratégias de marketing para conquistar, manter e aumentar os consumidores e a definição de uma localização ótima para o negócio.

O Plano de Marketing apresenta como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas. (DORNELAS, 2015, p. 8)

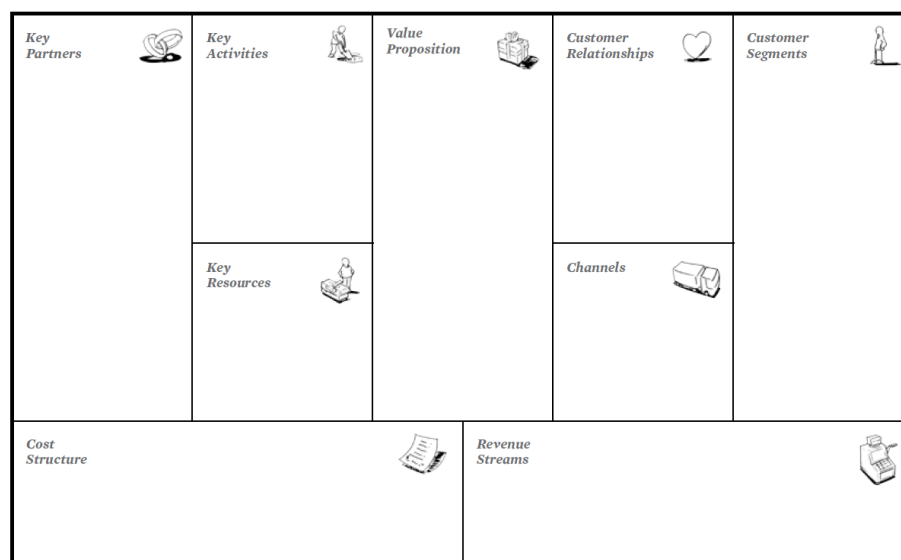
Já o SEBRAE (2013a) sugere que um plano de marketing descreva os principais produtos a serem fabricados ou serviços a serem prestados, uma avaliação de quanto o consumidor estaria disposto a pagar por eles, estratégias de promoção e divulgação, formas de comercialização e distribuição e a identificação de uma localização ideal para a empresa. Uma boa ferramenta de gerenciamento estratégico que permite esboçar modelos de negócios é o *business model canvas*, introduzido por Osterwalder e Pigneur (2009, p. 14), que o conceitua citando a seguinte frase “um modelo de negócio descreve a base lógica de como uma organização cria, entrega e capta valor”. O *business model canvas* é um tipo de mapa dos principais itens que fazem parte de uma empresa guiando o empreendedor a um melhor resultado, enquadrando os seguintes componentes e representado pela figura 10:

- Segmentação de clientes – Define os diferentes grupos de pessoas que a organização busca atingir e servir;
- Proposição de valor – Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes;
- Canais – Como a empresa se comunica e alcança os seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor;
- Relacionamento com os clientes- Tipos de relacionamentos que a empresa estabelece com um determinado segmento de clientes;
- Fluxo de receitas – Representa o dinheiro gerado por cada segmento de clientes para a empresa;
- Estrutura de custos – Expõe todos os custos incorridos para operacionalizar o negócio;
- Atividades chave – Principais ações que a empresa deve fazer para o modelo de negócio dar certo;

- Recursos chave – Apresenta os ativos mais importantes necessários para fazer o modelo de negócio funcionar;
- Parceiros chave – Rede de fornecedores e parceiros que farão o modelo de negócio ter sucesso.

Figura 3 - *Business Model Canvas*.

The Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2009, p. 44)

Como a análise de mercado é uma pesquisa geral de clientes, fornecedores e concorrentes, cabe ao plano de marketing considerar essas pesquisas e análises criando um plano de ação para atingir os objetivos do empreendimento.

1.4.1.6 Plano Operacional

O plano operacional, segundo o SEBRAE (2013a), é composto pelos estudos referentes ao arranjo físico, capacidade produtiva, processos operacionais e necessidade de pessoal. Dornelas (2015) complementa dizendo que as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo devem estar presentes no plano operacional, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção.

Já Bernardi (2009, p. 177) cita que no plano operacional “delineiam-se os fatores de operação necessários à produção de determinado bem ou serviço”.

Por meio do layout será definido como será a distribuição dos setores da empresa, bem como de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, equipamentos, etc.) e das pessoas no espaço disponível. Segundo o SEBRAE (2013a) um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como:

- Aumento da produtividade;
- Diminuição do desperdício e do retrabalho;
- Maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas;
- Melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

É importante estimar uma capacidade produtiva a partir da estrutura física existente para diminuir a ociosidade e o desperdício. O SEBRAE (2013a) sugere que o empreendedor, na projeção do volume de produção, de vendas ou serviços, deve levar em conta os seguintes fatores:

- Tipo de produto ou serviço;
- As suas instalações e maquinário;
- Disponibilidade financeira;
- Fornecimento de matérias-primas e/ou mercadorias;
- Tamanho do mercado;
- Sazonalidade.

Sobre processos operacionais, uma seção vital para o plano de negócios, nota-se que é esse o momento de registrar como a empresa irá funcionar, pensando como serão feitas as atividades, descrevendo processo por processo, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários. SEBRAE (2013a, p. 62) esclarece que os processos operacionais precisam descrever “como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação de serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas”.

1.4.1.7 Plano Financeiro

Segundo SEBRAE (2013a), o plano financeiro serve para determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar separando o investimento total em:

- Investimentos fixos;
- Capital de giro;
- Investimentos pré-operacionais.

O mesmo autor (2013a) sugere que o empreendedor realize estimativas de faturamento mensal, custo unitário de matéria-prima e terceirizações, custos de comercialização, apuração dos custos das mercadorias vendidas, mão de obra, depreciação, custos fixos operacionais e demonstrativo de resultados.

Dornelas (2015) diz que a seção de finanças deve apresentar projeções futuras, em números, de quanto capital a empresa necessita, quando e com que propósito, comprovando todas as ações planejadas.

Dolabela (2006, p. 208-224) enumera algumas questões financeiras que deveriam ser respondidas antes de montar sua empresa, são elas:

- Quanto será necessário gastar para montar a empresa e iniciar as atividades?
- Qual valor terei disponível depois de pagos todos compromissos projetados para os três primeiros anos?
- Qual será o saldo de caixa projetado, ou seja, os recursos financeiros disponíveis, mês a mês, depois que todas as receitas e despesas forem calculadas? Será necessário contrair empréstimos ou as receitas serão suficientes para cobrir todas as despesas?
- Quantas unidades serão necessárias vender para cobrir os custos de produção? Qual a quantidade mínima de vendas que permitirá cobrir os custos?
- Em quanto tempo o investimento inicial será recuperado?
- A taxa de retorno prevista é maior do que a oferecida pelo mercado? Ela é mais atrativa que a taxa de poupança, por exemplo?

Essas perguntas podem ser respondidas através de estimativas e pesquisas de mercado delineadas por Dolabela (2006) no seu plano financeiro em: investimento inicial,

projeções dos resultados, fluxo de caixa e balanço, ponto de equilíbrio e uma análise de investimento com tempo de retorno do investimento, taxa interna de retorno e valor atual líquido.

SEBRAE (2013a) cita alguns indicadores de viabilidade apresentados abaixo:

- Ponto de equilíbrio – Representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período;
- Lucratividade – Mede o lucro líquido em relação as vendas;
- Rentabilidade – É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total, medindo o retorno do capital investido aos sócios;
- Prazo de retorno do investimento – Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio;

Por fim, o mesmo autor (2013a) recomenda a realização de simulações de cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas, queda nas vendas e/ou aumento dos custos, ou otimistas, crescimento do faturamento e diminuição das despesas para poder ter ações corretivas e preventivas, sempre com a alternativa de um plano ‘B’.

2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

De acordo com Fonseca (2002), a palavra metodologia vem de *metodos*, que significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação. Logo, etimologicamente, metodologia significa o estudo da organização, dos meios e maneiras utilizadas para se realizar uma pesquisa ou um estudo, é o estudo dos caminhos e instrumentos utilizados em uma pesquisa.

Neste capítulo são explicitados os embasamentos teóricos em relação aos métodos de pesquisa utilizados na elaboração deste trabalho. A exposição detalhada dos procedimentos metodológicos dá o suporte necessário para que o conhecimento seja válido e útil, além de ser importante para atingir os objetivos propostos pela pesquisa. Portanto, são apresentadas as características gerais da pesquisa, identificando os diferentes tipos de pesquisa, além de expor sua população e amostra, e a forma de coleta e análise dos dados.

2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA

Segundo Gil (2007, p. 17) a pesquisa é definida como:

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa é caracterizada quanto à sua abordagem, sua natureza, seus objetivos e seus procedimentos.

2.1.1 *Quanto à abordagem*

No que se refere à abordagem, esta pesquisa é considerada como qualitativa e quantitativa. Segundo Malhotra (2006, p. 112), “a pesquisa qualitativa (...) é geralmente usada para definir o problema com mais precisão, formular hipóteses, identificar ou esclarecer as variáveis-chave a serem investigadas na fase quantitativa”. De tal modo, primeiramente, serão coletados dados qualitativos que servirão de base informacional e aprofundamento da compreensão de um certo grupo social para depois partir para a elaboração de métodos de coleta de dados quantitativos efetivos para o atingimento dos objetivos propostos.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno. (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201)

As diferenças entre as duas metodologias de pesquisa estão resumidas na tabela a seguir:

Tabela 3 - Pesquisa qualitativa *versus* quantitativa

	PESQUISA QUALITATIVA	PESQUISA QUANTITATIVA
Objetivo	Obter uma compreensão qualitativa das razões e dos motivos básicos	Quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse
Amostra	Número pequeno de casos não-representativos	Número grande de casos representativos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não-estatística	Estatística
Resultado	Desenvolver uma compreensão inicial	Recomendar um curso de ação final

Fonte: Malhotra (2006, p. 114)

Malhotra (2006, p.114) cita também que, “A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva (...) aplica análise estatística (...) as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final”.

2.1.2 Quanto à natureza

Uma pesquisa pode ser considerada, quanto à sua natureza, básica ou aplicada. Este trabalho possui uma pesquisa de natureza aplicada, pois, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Assim sendo, o objetivo da pesquisa neste trabalho é gerar conhecimento para aplicação no plano de negócios, descobrir verdades e interesses locais possibilitando assim posicionar a empresa de forma que seja mais rentável.

2.1.3 Quanto aos objetivos

Seguindo Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos, pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. Este trabalho possui, caráter descritivo, porém para a coleta de dados é planejada uma primeira etapa exploratória criando a possibilidade de realizar, posteriormente, uma pesquisa

explicativa, dando continuidade a descritiva, porém, não será concretizada no presente momento. Segundo Gil (2007, p. 43) “uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”.

Uma pesquisa descritiva, segundo Malhotra (2006, p. 58), possui os seguintes exemplos de metas:

- Desenvolver o perfil de um mercado-alvo;
- Estimar a frequência de uso de um produto como base para a previsão de vendas;
- Determinar o relacionamento entre o uso do produto e a percepção das suas características;
- Determinar o grau ao qual as variáveis de marketing estão associadas.

A tabela abaixo compara os modelos de pesquisa exploratória e descritiva:

Tabela 4 - Uma comparação de modelos básicos de pesquisa

	EXPLORATÓRIA	DESCRITIVA
Objetivo	Descoberta de idéias e esclarecimentos	Descrever características ou funções do mercado
Características	Flexível Versátil	Marcado pela formulação anterior de hipóteses específicas
	Muitas vezes a primeira parte do modelo total da pesquisa	Modelo pré-planejado e estruturado
Métodos	Levantamentos de peritos Levantamentos-piloto Estudos de caso Dados secundários Pesquisa qualitativa	Dados secundários Levantamentos Painéis Dados de observação e outros

Fonte: Adaptado de Malhotra (2006, p. 57)

2.1.4 Quanto aos procedimentos

A pesquisa científica é o resultado de um exame feito com o objetivo de solucionar um problema. De acordo com Fonseca (2002, apud GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 36) “Investiga-se uma pessoa ou grupo capacitado, abordando um aspecto da realidade, no sentido de comprovar experimentalmente hipóteses, ou para descrevê-la, ou para explorá-la”.

Esta pesquisa pode ser classificada quanto aos procedimentos, por meio bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002, p. 32)

2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Definir o universo de estudo e a forma como será selecionada a amostra é parte fundamental na pesquisa.

A escolha de quem vai ser estudado mantém uma relação estreita com dois aspectos principais: 1) até que ponto queremos generalizar ou concluir algo para um pequeno grupo ou para uma população maior; e 2) quantos casos, indivíduos, unidades de observação precisam ser estudados para que os resultados sejam considerados ‘científicos’. As técnicas de amostragem permitem reduzir o número de sujeitos numa pesquisa, sem risco de invalidar resultados ou de impossibilitar a generalização para a população como um todo. (DOXSEY; DE RIZ, 2003, p. 44)

A população da pesquisa de maio de 2012 utilizada, se refere aos consumidores de cerveja e gestores de bares e restaurantes da cidade de Florianópolis/SC. O autor sugere

uma pesquisa de atualização e especificação, pois ao longo de 4 anos acredita-se que o mercado onde a empresa irá atuar tenha modificado e o modelo de negócio proposto requer algumas especificidades a serem pesquisadas. A população definida para a pesquisa atualizada foi de homens e mulheres de 18 a 64 anos que residem na grande Florianópolis e costumam beber cerveja pelo menos uma vez por semana. Considerando os municípios de São José, Palhoça, Biguaçu, Santo Amaro da Imperatriz, Governador Celso Ramos, Antônio Carlos, Águas Mornas e São Pedro de Alcântara, além de Florianópolis como os que englobam a área metropolitana da grande Florianópolis. Torna-se inviável definir um número específico para a população desta pesquisa.

O processo de elaboração da amostragem, segundo Malhotra (2006), deve, primeiramente, definir a população, depois, determinar a estrutura da amostragem, escolher as técnicas de amostragem, determinar o tamanho da amostra e, por fim, executar o processo de amostragem. Segundo o mesmo autor (2006, p. 263) “a seleção de uma técnica de amostragem envolve amostragem não-probabilística ou a probabilística” e no caso deste trabalho será utilizada a técnica de amostragem não-probabilística onde, conforme o mesmo autor (2006), depende do julgamento pessoal do pesquisador na escolha dos elementos da amostra e não há como avaliar a precisão dos resultados da amostra objetivamente. Quanto maior a precisão, menor é o erro de amostragem. Portanto, as estimativas obtidas não podem ser projetadas para a população com um nível especificado de confiança. A técnica de amostragem não-probabilística utilizada inclui a amostragem por conveniência e por voluntariado, pois será disponibilizada via internet em redes sociais da universidade e conhecidos do entrevistador.

A amostragem por conveniência, como se deduz pelo nome, tenta obter uma amostra de elementos com base na conveniência do pesquisador. A seleção de unidades de amostragem cabe principalmente ao entrevistador. Muitas vezes, os entrevistados são escolhidos porque estão no lugar certo, na hora certa (...) A amostragem por conveniência tem a vantagem de ser barata e rápida. Além disso, as unidades de amostragem tendem a ser acessíveis, fáceis de medir e cooperativas. (MALHOTRA, 2006, p. 266)

2.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Gerhardt e Silveira (2009, p. 68) citam que “A coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar. O instrumental técnico elaborado pelo pesquisador para o registro e a medição dos dados deverá preencher os seguintes requisitos: validade, confiabilidade e precisão”.

Para a coleta de dados deste trabalho foram utilizados dados secundários através de pesquisa bibliográfica, documental e eletrônica, caracterizando a primeira fase da pesquisa, a parte exploratória. Dados primários foram extraídos através de entrevistas semi-estruturadas e entrevistas em grupo ou *focus groups*, que também foram utilizadas como técnica de coleta de dados com caráter exploratório.

A discussão em grupo é uma entrevista com um pequeno grupo realizada por um moderador treinado, que leva a discussão de maneira não-estruturada e natural. O principal objetivo da discussão em grupo é obter percepção das questões de interesse do pesquisador, contemplando um grupo de pessoas do mercado-alvo apropriado. O valor das técnicas está nas ricas descobertas que podem ser obtidas por uma discussão em grupo que flui livremente. (...) são os mais importantes procedimentos da pesquisa qualitativa. (MALHOTRA, 2006, p. 115)

Um *benchmarking* foi realizado em concorrentes, também, como fase exploratória da pesquisa, utilizando a técnica de observação simples que segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 74) “É uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar (...) desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo”.

A primeira fase da pesquisa, a etapa exploratória, tem o objetivo de examinar a situação com o intuito de proporcionar maior conhecimento e uma melhor percepção do problema. De acordo com Malhotra (2006, p. 56) uma pesquisa exploratória pode ser utilizada para qualquer um dos propósitos abaixo:

- Formular um problema ou definir um problema com mais precisão;
- Identificar cursos alternativos de ação;
- Descrever hipóteses;

- Isolar variáveis e relacionamentos-chave para uma análise adicional;
- Ter uma melhor percepção a fim de elaborar uma abordagem do problema;
- Estabelecer prioridades para pesquisa adicional.

Na segunda fase da pesquisa, a parte descritiva, consiste na elaboração de um questionário com questões fechadas, abertas e mistas. Ao mesmo tempo lembrando que, conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 69), “A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado” e que é necessário, segundo o mesmo autor (2009, p. 70), um pré-teste do questionário “Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, por meio da aplicação de alguns exemplares em uma pequena população escolhida”.

Pesquisar é conhecer a realidade. É levantar informações significativas e representativas existentes nesta realidade, às quais chamamos ‘dados’. Às vezes esses dados – atributos e características das pessoas e dos fenômenos que elegemos estudar – podem ser observados, contados, medidos diretamente. São informações tangíveis. Outras vezes, não. Muitos fenômenos que interessam ao educador e ao cientista não podem ser medidos ou observados diretamente. Nas Ciências Humanas, precisamos estimular respostas, questionar e observar para produzir os nossos dados. Esses dados, então, são examinados para que possamos lhes atribuir significados. Interpretamos e analisamos as informações coletadas para discernir padrões de respostas, tendências e associações. (DOXSEY e DE RIZ, 2003, p. 36)

Para a análise, primeiramente, dos dados qualitativos, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 84) “faz-se necessário superar a tendência ingênua de acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador; é preciso penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade”. Logo, a análise qualitativa desta pesquisa teve seu enfoque tanto na análise do discurso quanto na análise de conteúdo. A tabela a seguir compara as duas técnicas:

Tabela 5 - Comparação entre a análise de conteúdo e a análise do discurso.

ANÁLISE DE CONTEÚDO	ANÁLISE DO DISCURSO
A interpretação da análise de conteúdo poderá ser tanto quantitativa quanto qualitativa.	A interpretação poderá ser somente qualitativa.
Trabalha com o conteúdo, espera compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto.	Trabalha com o sentido (que o sujeito manifesta em seu discurso), e não com o conteúdo.
Supõe a transparência da linguagem.	Supõe que a linguagem não é transparente, mas opaca.
Visa no texto justamente uma série de significações que o codificador detecta por meio de indicadores que a ele estão ligados.	O analista fará uma leitura do texto enfocando a posição discursiva do sujeito, legitimada socialmente pela união social, da história com a ideologia, que produz sentidos.

Fonte: Caregnato e Mutti (2006, apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 86)

Enquanto na análise dos dados quantitativos, eles serão organizados de forma que fique possível o fornecimento de respostas para a pergunta de pesquisa. De acordo com Gil (2007) observam-se na grande parte das pesquisas os seguintes passos:

- Estabelecimento de categorias;
- Codificação e Tabulação;
- Análise estatística dos dados.

Os passos de estabelecimento de categorias e codificação fazem parte da formulação do questionário, que foi confeccionado levando em consideração a necessidade de análise dos dados posteriormente. Hoje em dia existem programas *online* que ajudam bastante o pesquisador na parte de tabulação, pois, além de o computador armazenar os dados de maneira acessível, ele também os organiza e os analisa estatisticamente.

3 AVALIAÇÃO DO SETOR

O setor de cervejas especiais é diferente do de cervejas comuns. Para entender o mercado, é necessário entender o produto. Há uma diferença entre cerveja industrial e artesanal. À medida que os consumidores entendem essa diferença entre os dois tipos de produto, combinado ao aumento da renda, amplia-se a base consumidora e assim aumentará a produção, e com as economias de escala os preços das cervejas artesanais devem ficar mais competitivos.

Sobre o mercado de cervejas especiais, uma característica interessante é que devido a necessidade da entrega de um produto diferenciado e complexo as vendas ocorrem no entorno de sua produção, pois há a necessidade de refrigeração. As microcervejarias devem abastecer o mercado local, cativando seus consumidores com a qualidade do produto e também pela sua personalidade, junto ao movimento “compre local” valorizando os produtos, serviços e, principalmente, outras microcervejarias da região através da concorrência colaborativa com intuito de fomentar a economia local e a revolução da cultura cervejeira no País.

Há a necessidade de encantar o público alvo, tanto com qualidade quanto com identificação da marca, por isso, é de vital importância conhecer bem o público consumidor para poder criar um apelo que funcione. Portanto, a avaliação do setor deve levar em conta a análise do ambiente onde a empresa estará situada, o segmento de clientes proposto, os concorrentes da região e os principais fornecedores.

3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

A tabela 44 traz a ferramenta de análise de ambiente matriz SWOT ou FOFA, abordando os pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e ameaças analisadas no ambiente externo à organização.

Tabela 6 – Análise SWOT

Ambiente Interno	Pontos fortes	Pontos fracos
	Qualidade do produto	Capacidade de produção pequena
	Capacidade de inovar	Poder de barganha com fornecedores
	Qualificação técnica	Recursos financeiros
	Relacionamento com clientes	“novo” no mercado
	Paixão pela atividade	
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Mercado segmentado crescente	Clima (lúpulo)
	Festivais e concursos	Número de entrantes no mercado
	Concorrência colaborativa	Concentração de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.1 Análise do ambiente interno

3.1.1.1 Pontos fortes

- **Qualidade do produto:** produção em pequena escala com ingredientes selecionados e cuidados no processo produtivo.
- **Capacidade de inovar:** diferente das grandes cervejarias, uma microcervejaria não possui um produto padrão, podendo assim modificar as receitas e criar novos sabores.
- **Qualificação técnica:** conhecimento e prática no processo de produção, especialmente no preparo da levedura.
- **Relacionamento com clientes:** abordagem pessoal e rede de relacionamento com pessoas do meio.
- **Paixão pela atividade:** motivação e bem-estar no trabalho, aumentando a produtividade.

3.1.1.2 Pontos fracos

- **Capacidade de produção pequena:** limita a geração de receitas, não diluindo os custos fixos e diminuindo a margem de contribuição.
- **Poder de barganha com os fornecedores:** produções em baixa escala com pouco consumo de matéria prima, impossibilitando descontos em compras de grandes quantidades.
- **Recursos financeiros:** incapacidade de realizar investimentos altos.
- **“Novo” no mercado:** falta de experiência no negócio e dificuldade de concorrer com marcas consolidadas.

3.1.2 *Análise do ambiente externo*

3.1.2.1 Oportunidades

- **Mercado consolidado crescente:** aumento da procura por cervejas especiais.
- **Festivais e concursos:** participação em eventos do segmento divulgando a marca e os produtos.
- **Concorrência colaborativa:** parceria junto a outras microcervejarias para enfrentar as grandes marcas, compartilhando informações e experiências.

3.1.2.2 Ameaças

- **Clima (lúpulo):** a fragilidade da planta ao clima é um fator determinante, pois grandes cervejarias podem se beneficiar da escassez, comprando lúpulos diretamente do produtor e antes da colheita.

- **Número de entrantes no mercado:** é sabido que o mercado de cervejas artesanais está em crescimento, porém, a quantidade de novos negócios neste ramo também é alta.
- **Concentração de mercado:** grandes cervejarias têm o costume de realizar aquisições de microcervejarias, posicionando suas marcas em diferentes segmentos.

3.3 ANÁLISE DA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Conforme o questionário de pesquisa realizado pelo autor sobre o comportamento do consumidor e os fatores que o influenciam na aquisição de uma cerveja artesanal, o mesmo voltado para o público de homens e mulheres entre 18 a 64 anos que residem na região da Grande Florianópolis, e que costumam beber cerveja em média de, pelo menos, uma vez por semana, é possível identificar padrões a partir das 84 respostas obtidas sobre o segmento de clientes escolhido para a empresa.

A faixa etária dos entrevistados é abrangente, entretanto, nota-se uma concentração de 67,8% entre pessoas de 25 a 40 anos. Sabe-se que a cerveja é popular, 83% responderam que costumam beber cerveja mais de duas vezes por semana. Já em relação a cerveja artesanal, 58,2% diz que bebe mais de duas vezes na semana, um número que mostra a consolidação do mercado de cervejas especiais.

O local da compra de uma cerveja pode variar, mas em sua maioria ocorre em um supermercado ou também em lojas especializadas, que estão em constante expansão.

A pesquisa mostra que o local de consumo da cerveja artesanal geralmente ocorre em casa, bares ou casa de amigos. As ocasiões são mais informais e as pessoas costumam beber sozinhas, em ocasiões do cotidiano ou em reuniões com amigos. Também conhecem novas marcas de cervejas através de amigos, redes sociais, lojas especializadas e empórios.

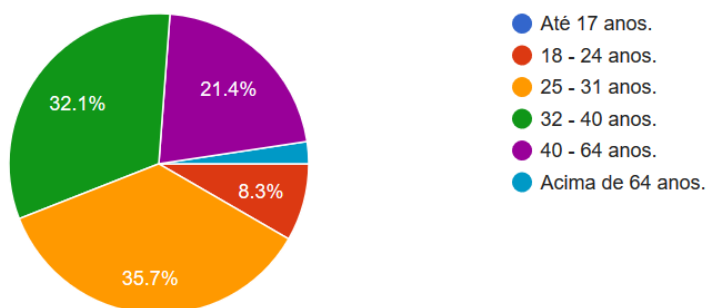
Nota-se a possibilidade de vender uma cerveja, com sabor e aroma, a um preço mais alto, devido ao fato de que 60% das pessoas estão dispostas a gastar R\$ 14,00 ou mais em uma cerveja, sendo que quase 15% pagariam mais de R\$ 20,00 em uma garrafa.

Quando perguntado ao entrevistado qual marca de cerveja artesanal ele costuma beber, muitas respostas foram que gostam de variar de marca de cerveja, sempre experimentando diferentes e novas cervejas.

Abaixo seguem alguns dos gráficos sobre as respostas obtidas:

Figura 4: Gráfico 1 – Faixa etária

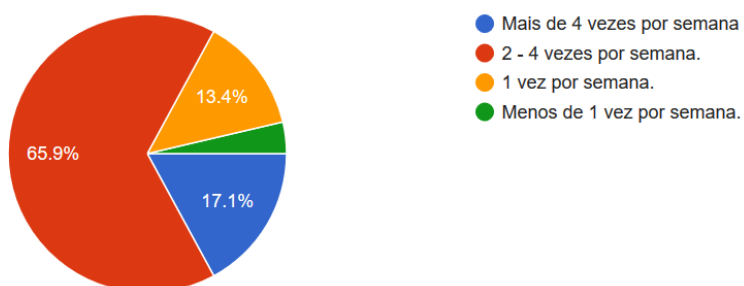
Qual sua idade? (84 responses)



Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

Figura 5: Gráfico 2 – Frequência de consumo

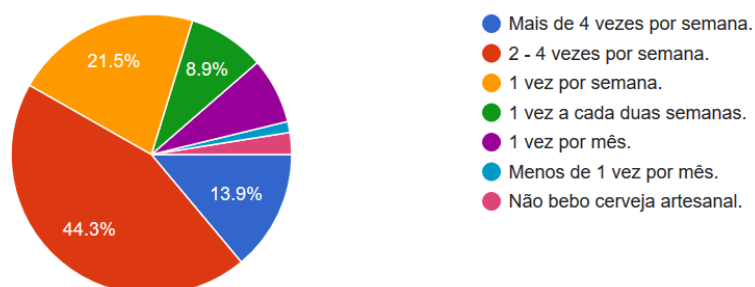
Com que frequência você bebe cerveja? (82 responses)



Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

Figura 6: Gráfico 3 – Frequência de consumo de cerveja artesanal

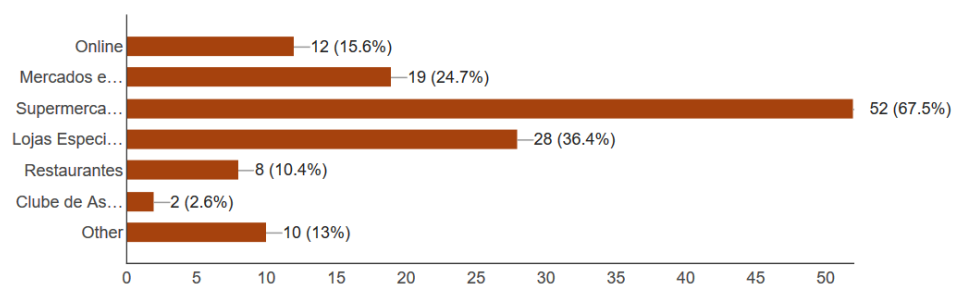
E cerveja artesanal, com qual frequência? (79 responses)



Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

Figura 7: Gráfico 4 – Local de compra

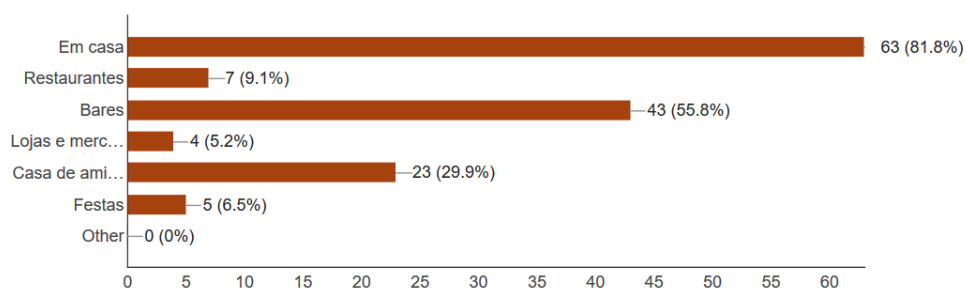
Aonde você costuma comprar cerveja artesanal? (77 responses)



Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

Figura 8: Gráfico 5 – Local de consumo

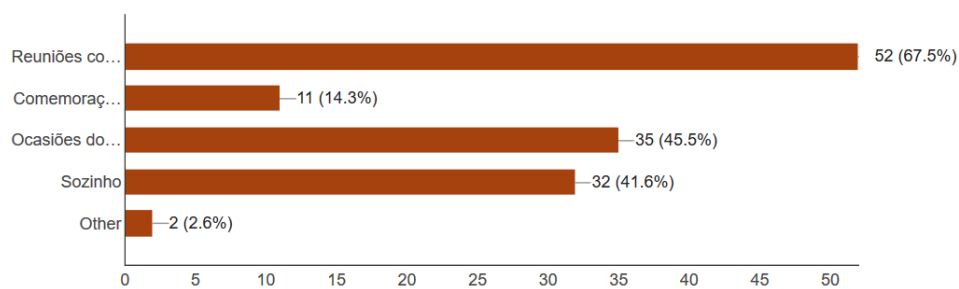
Aonde costuma consumir cerveja artesanal? (77 responses)



Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

Figura 9: Gráfico 6 – Ocasião de consumo

Em quais ocasiões costuma consumir cerveja artesanal? (77 responses)

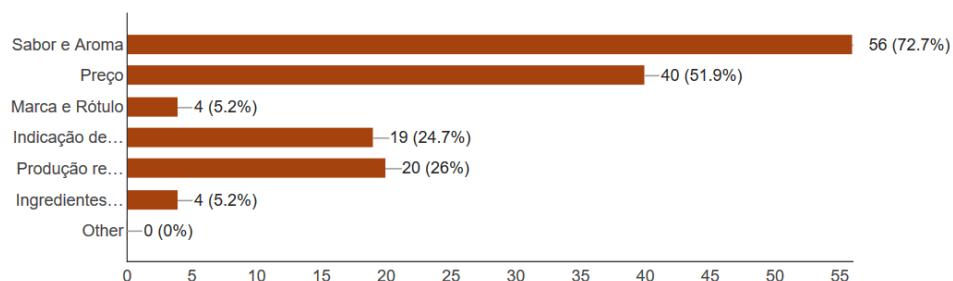


Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

Figura 10: Gráfico 7 – Comportamento no momento da compra

O que considera mais importante no momento da escolha de uma cerveja?

(77 responses)

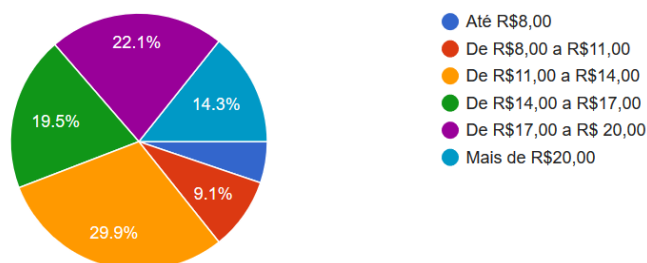


Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

Figura 11: Gráfico 8 – Elasticidade de preço

Qual valor você está disposto a pagar em uma cerveja artesanal que o agrade bastante?

(77 responses)

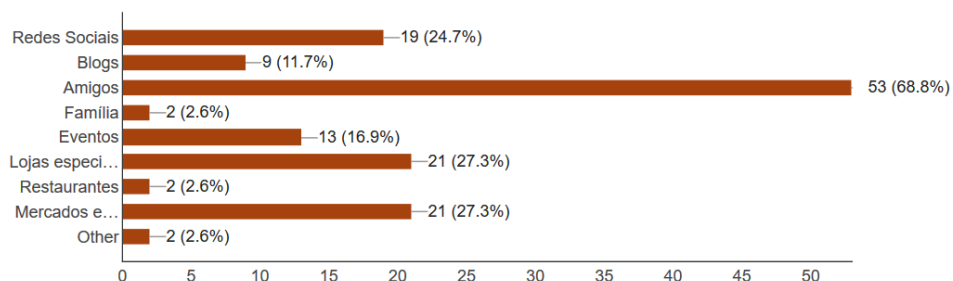


Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

Figura 12: Gráfico 9 – Meios de primeira abordagem

Por quais meios você conhece novas marcas de cerveja artesanal?

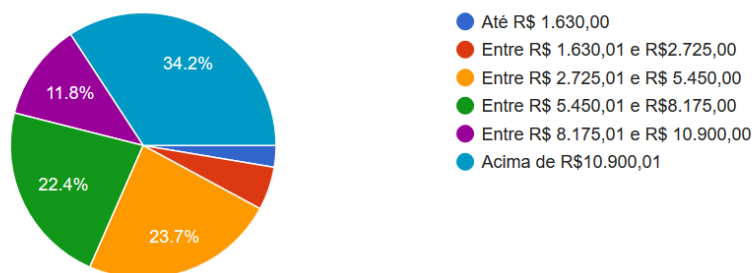
(77 responses)



Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

Figura 13: Gráfico 10 – Renda familiar

Renda familiar (76 responses)



Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Forms

3.4 ANÁLISE DOS CONCORRENTES DA REGIÃO

O estado de Santa Catarina é conhecido como um dos que mais possui cervejarias instaladas no País, e na região da grande Florianópolis não é diferente. Abaixo segue uma relação com algumas das pequenas cervejarias atuantes na capital e arredores. É importante ressaltar que todas são relativamente novas no mercado, a Cervejaria Kairós, por exemplo, aberta em novembro desse ano, e a mais antiga, Cervejaria da Ilha, possuindo apenas 17 anos.

Tabela 7 – Análise dos concorrentes da região

Cervejaria	Local de Produção	Produtos e Serviços
Badênia	Santo Amaro da Imperatriz	Cervejaria com restaurante.
Sambaqui	Florianópolis	Cervejaria com bar, outro bar, delivery barril e garrafa, cursos e eventos.

Faixa Preta	Santo Amaro da Imperatriz	Cervejaria com bar, eventos, delivery barril.
Liffey	Palhoça	Cervejaria com bar, shows, eventos, petiscos.
Cozalinda	Florianópolis	Bar com petiscos.
Kairós	Florianópolis	Cervejaria com venda de garrafas e barris.
Jester	Águas Mornas	Delivery barril e eventos.
Da Ilha	Florianópolis	Venda de barril.
On Tap	São José	Insumos e equipamentos cervejeiros, bar, petiscos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que as cervejarias da região apostam, principalmente, na venda de barris em seu próprio sítio de produção oferecendo um bar/restaurante anexo, além de organizar eventos no local. As garrafas ficam em segundo plano talvez pelos altos custos que são incididos no processo de engarrafamento e na sua distribuição. Os custos de entregar e buscar o barril no local desejado do cliente também geram custos altos, levando as cervejarias a cobrarem mais caro por esse serviço. Os preços variam de 8 até 25 reais o litro da cerveja de acordo com o estilo e quando comprada no barril, enquanto na garrafa pode sair mais caro, de 16 até 50 reais o litro da bebida.

3.5 ANÁLISE DOS FORNECEDORES

A região sul do Brasil se destaca no cenário nacional quando abordado o tema de produção de bebidas alcoólicas, liderado pela produção de vinho na serra, também pela cachaça e agora pelo crescimento constante das cervejas artesanais. A experiência de empresas consolidadas no mercado que prestavam serviços e ofereciam equipamentos e acessórios para produtores de vinho e cachaça agora reformulam seu marketing para atender a demanda das microcervejarias. Nota-se também um aumento na diversidade de modelos de negócio em torno da cerveja conforme dito anteriormente. Abaixo segue uma lista dos principais fornecedores que serão utilizados pela microcervejaria.

Tabela 8 – Análise dos concorrentes da região

Fornecedor	Produtos a serem adquiridos	Localização
Master Brau	Malte; lúpulo; e levedura.	Joinville - SC
WE Consultoria	Malte; lúpulo; levedura; equipamentos; acessórios; e utensílios.	Porto Alegre – RS
Indupropil	Equipamentos; acessórios; e utensílios.	Ijuí - RS
Meta Química	Produtos de limpeza e sanitização; e produtos químicos de laboratório.	Jaraguá do Sul - SC
Bio Med	Produtos de limpeza e sanitização; e produtos químicos de laboratório.	Porto Alegre - RS
Premier Pack	Garrafas.	Santana de Parnaíba - SP
Baumgartner	Embalagens.	Brusque - SC
Beerkeg	Barril descartável.	Curitiba - PR
Azetec	Fermentadores e maturadores de inox.	Bento Gonçalves - RS

Fonte: Elaborado pelo autor

Devido à quantidade de entrantes no mercado cervejeiro, principalmente das microcervejarias, surgem também empresas oferecendo produtos e serviços que abrangem toda a cadeia de produção de cerveja, possibilitando negociações em pequenas quantidades, o que antigamente era quase impossível. A crescente demanda por insumos cervejeiros aumentou a profissionalização do setor e consequentemente a diminuição dos preços finais.

PLANO DE NEGÓCIO



Sócios:

Gabriel Neves de Castro

Fabio Albino Smania

Flavio Antônio de Castro

Artur Smania Junior

Cervejaria Porca Troia
Rua Francisco Severino de Souza, 700
Distrito Industrial – São José – SC
(48) 984471341



Elaborado em dezembro de 2016 por Gabriel Neves de Castro

4 FICHA TÉCNICA

4.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O empreendimento é classificado como indústria e comércio de bebidas. Trata-se de uma microcervejaria na cidade de São José – SC.

4.2 PERFIL DA CAPACIDADE DE GESTÃO DOS EMPREENDEDORES

- Gabriel Neves de Castro: formando em administração de empresas pela UFSC e adepto de inovações no modelo de gestão de empresas.
- Fábio Albino Smania: sommelier de cervejas formado em ciência e tecnologia de alimentos pela UFSC, cervejeiro amador desde 2010.
- Flavio Antônio de Castro: empreendedor experiente em gestão de empresas e vendas.
- Artur Smania Junior: formado em farmácia pela UFSC, mestrado e doutorado em microbiologia pela UFRJ, especialista na levedura utilizada na cerveja.

4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS

Seu produto é a cerveja produzida de forma artesanal não pasteurizada, com um rígido controle de qualidade. Serão vendidas cervejas das linhas especial e simples, em garrafas de 330ml e 600ml, e barris descartáveis de 30L. O serviço ofertado será de entrega de garrafas e barris previamente solicitados.

4.4 TECNOLOGIA EMPREGADA

A microcervejaria iniciará suas atividades com capacidade de produção mensal de 600L e gradativamente aumentará sua capacidade instalada através de aquisições de novos fermentadores/maturadores. A empresa dispõe de diversos equipamentos e máquinas necessárias para a produção da bebida abaixo seguem os principais:

- Moinho de grãos;
- Tanque de aquecimento de água;
- Panela de brassagem com controlador;
- Panela de fervura;
- Trocadores de calor;
- Fermentadores/maturadores;
- Engarrafadora semi automática;
- Equipamentos variados de análise química.

4.5 MERCADO POTENCIAL

O mercado que a microcervejaria busca é, inicialmente, na região da grande Florianópolis, de pessoas físicas, de 18 a 64 anos que apreciam cerveja, gostam de conhecer culturas diversas, gastronomia, com poder aquisitivo mais alto e estão deixando de beber cervejas de sabor massificado e começando a procurar uma cerveja especial em que possam ter a experiência de uma infinidade de gostos, sensações e aromas. Essa persona deseja ter o máximo de opções no momento da escolha da cerveja e costuma bebê-la sozinho, em casa, ou em reuniões com amigos. Em um segundo momento, a microcervejaria planeja ter uma distribuição pulverizada pelos bares, mercados, lojas e empórios especializados da região da grande Florianópolis.

Assim como o vinho, a cerveja também pode ser complexa e apreciada de maneira mais minuciosa. A valorização do mercado potencial para o conhecimento e a experiência cervejeira completa é crescente. As pessoas querem saber como a cerveja foi feita, os ingredientes utilizados, de onde eles vêm, harmonizações da bebida com gastronomia, entre outras informações que agregam valor ao produto final.

4.6 ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO

A estratégia da microcervejaria é focar na qualidade do produto final, com um atendimento personalizado e design inovador, valorizando a experiência completa no momento de apreciar uma cerveja.

4.7 PREVISÃO DE VENDAS

A previsão de vendas mensal inicial é de 435L de cerveja, sendo em média 178L da linha especial e 257L da linha simples.

Tabela 9 – Previsão de Vendas Mensal

Produtos	Qtde (un)	Volume (L)	Preço Unit.	Preço/Litro	Vendas Líquidas	ICMS (25%)	Vendas c/ ICMS
Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml	180	108	R\$ 16,90	R\$ 28,17	R\$ 2.281,50	R\$ 760,50	R\$ 3.042,00
Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml	120	40	R\$ 9,90	R\$ 30,00	R\$ 891,00	R\$ 297,00	R\$ 1.188,00
Cerveja Linha Especial Barril 30L	1	30	R\$ 659,90	R\$ 22,00	R\$ 494,93	R\$ 164,98	R\$ 659,90
Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml	280	168	R\$ 11,90	R\$ 19,83	R\$ 2.499,00	R\$ 833,00	R\$ 3.332,00
Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml	180	59	R\$ 6,90	R\$ 20,91	R\$ 931,50	R\$ 310,50	R\$ 1.242,00
Cerveja Linha Simples Barril 30L	1	30	R\$ 499,90	R\$ 16,66	R\$ 374,93	R\$ 124,98	R\$ 499,90
TOTAL		435			R\$ 7.472,85	R\$ 2.490,95	R\$ 9.963,80

Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, conforme a estimativa de vendas vai aumentando, sua capacidade produtiva deve expandir de forma proporcional. A estimativa de aumento nas vendas é de 10% ao mês no primeiro ano e de 5% ao mês nos três anos seguintes.

4.8 INDICADORES DE RESULTADO

Seguem os indicadores de resultado mais relevantes para o plano de negócios. O ponto de equilíbrio é quando o lucro da empresa é zero, para saber o momento em que os custos e despesas foram pagos, nesse caso, o momento em que a microcervejaria paga suas contas mensais é a partir de 186 litros de cerveja vendidos ou em valores de 4.268,35 reais.

A lucratividade é o quanto que sobra de lucro para os sócios a partir das receitas totais em um determinado período. A lucratividade de 11,67% mostra que a cada 100 reais vendido no ano, 11,67 reais será de lucro. Já o indicador de rentabilidade mostra a taxa de retorno do investimento total na empresa a longo prazo, apontando que, a cada 100 reais investidos, 40,71 reais será o retorno anual.

Tabela 10 – Indicador – Ponto de Equilíbrio

Preço Médio do Litro Vendido	R\$	22,91
Receita Operacional	R\$	9.963,80
(-) C.P.V.	R\$	4.690,06
(-) Despesas Variáveis	R\$	500,00
(=) Margem de Contribuição (R\$)	R\$	4.773,74
(=) Margem de Contribuição (%)		47,91%
(-) Custos e Despesas Fixas	R\$	2.045,00
(=) Lucro Bruto	R\$	2.728,74
(=) Ponto de Equilíbrio (R\$)	R\$	4.268,35
(=) Ponto de Equilíbrio (L)		186

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 11 – Indicador - Lucratividade

Anual Média	11,67%
-------------	--------

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 12 – Indicador - Rentabilidade

Anual Média	40,71%
-------------	--------

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 13 – Indicador - *Payback*

Prazo (anos)	2,46
Prazo (meses)	29,48

Fonte: Elaborado pelo autor

4.9 FONTE DE RECURSOS

A fonte de recursos será 100% de recursos próprios, divididas igualmente entre os quatro sócios.

Tabela 14 – Fontes de Recursos

Recursos Próprios	R\$ 160.459,17	100%
Recursos de Terceiros	R\$ -	0%
TOTAL - Fontes de Recursos	R\$ 160.459,17	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

5 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Neste capítulo, é descrito e definido, de forma mais detalhada, o funcionamento e enquadramento do negócio no mercado cervejeiro brasileiro, começando pela sua breve história e características, estrutura organizacional, definição da missão, visão e objetivos propostos, aspectos legais e tributários, e, por fim, um plano operacional, de marketing e financeiro.

5.1 HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO

A ideia deste empreendimento surgiu depois de uma conversa entre dois pais sobre o futuro de seus filhos. Um dos filhos, que já possuía conhecimento técnico e interesse sobre a elaboração de cerveja artesanal, fabricava cerveja em pouca quantidade como *hobby* e as que sobravam vendia para os amigos. Porém, existia a dificuldade em administrar e transformar o *hobby* em uma profissão, pois não tinha conhecimento em gestão e tudo mais que envolve a abertura de uma empresa. A partir disso, o outro pai conversou com seu filho, graduando no curso de Administração e com vontade de empreender, perguntando se ele teria interesse em ajudar e investir nesse negócio. A partir da resposta positiva foi marcada uma reunião. No primeiro encontro dos filhos, uma sinergia entre os dois aparece, logo, então, surge a sociedade dos dois amigos junto a seus pais, que também contribuíam com atributos necessários para o sucesso do novo empreendimento. Um com experiência na área comercial, enquanto o outro especialista em microbiologia e fermentação.

5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da microcervejaria artesanal será enxuta, sendo os próprios sócios os responsáveis pelas principais áreas da empresa. São elas: produção, financeiro, marketing, vendas e distribuição.

Figura 14 – Dados dos Empreendedores: Gabriel

Nome:	Gabriel Neves de Castro		
Endereço:	Av. Jornalista Rubens de Arruda Ramos		
Cidade:	Florianópolis	Estado:	Santa Catarina
Perfil:	Empreendedor, administrador. Com novas ideias de negócios e disposto a tirá-las do papel. Trabalhou em diferentes áreas de uma distribuidora de materias de construção durante a graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.		
Atribuições:	Administrativo Financeiro Marketing Atividades Diversas		

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 15 – Dados dos Empreendedores: Fábio

Nome:	Fábio Albino Smania		
Endereço:	Rua Acelon Pachêco da Costa		
Cidade:	Florianópolis	Estado:	Santa Catarina
Perfil:	Formado em Ciência e Tecnologia de Alimentos pela UFSC é fascinado por cerveja. Sommelier formado pelo Instituto da Cerveja Brasil (ICB) e juiz de cervejas certificado pelo Beer Judge Certification Program (BJCP), possui alto conhecimento técnico e experiência sobre produção de cervejas. Realizou estágio em 2015-2016 na cervejaria italiana Birrificio del Ducato.		
Atribuições:	Mestre Cervejeiro Produção Controle de Qualidade Manutenção dos Equipamentos		

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 16 – Dados dos Empreendedores: Flavio

Nome:	Flavio Antonio de Castro		
Endereço:	Av. Jornalista Rubens de Arruda Ramos		
Cidade:	Florianópolis	Estado:	Santa Catarina
Perfil:	Empreendedor e sócio de uma distribuidora de materiais de construção. De formação militar, possui vasta experiência em administração de empresas, sendo sua especialidade a gestão de equipe de vendas. Tocado pelo movimento de cervejas artesanais vê nesse ramo um futuro promissor.		
Atribuições:	Vendas Relacionamento Divulgação Infra-estrutura		

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 17 – Dados dos Empreendedores: Artur

Nome:	Artur Smania Junior		
Endereço:	Rua Heitor Luz		
Cidade:	Florianópolis	Estado:	Santa Catarina
Perfil:	Graduado em Farmácia pela UFSC em 1977, mestrado (1986) e doutorado (1995) em microbiologia pela UFRJ, pós-doutorado na Università Cattolica del Sacro Cuore de Roma em Química Medicinal em 2002-2003 e na Università di Roma 2010-2011. Apreciador de cerveja, atualmente é professor aposentado da Universidade Federal de Santa Catarina. Especialista na área de Microbiologia e sobre a levedura utilizada na produção de cerveja.		
Atribuições:	Reprodução de Leveduras Controle de Qualidade		

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 MISSÃO

Porca Troia é uma exclamação de perplexidade com a situação atual do mercado cervejeiro, nossa missão é produzir e comercializar cervejas artesanais saborosas, de diferentes estilos e de alta qualidade, garantindo a geração de valor aos apreciadores de cerveja artesanal e a sustentabilidade do negócio.

5.4 VISÃO

Ser uma cervejaria reconhecida no setor por ter um portfólio de cervejas de qualidade e de diferentes estilos, contribuindo com o desenvolvimento da cultura cervejeira no Brasil.

5.5 OBJETIVOS DA EMPRESA

A partir do delineamento da missão e visão da cervejaria, foram elencados os seguintes objetivos para a empresa:

- Adquirir e manter excelente relacionamento com os clientes e fornecedores;
- Desenvolver e alinhar processos logísticos, de produção e vendas, visando o sabor e à qualidade das cervejas;
- Promover e incentivar a cultura cervejeira e, também, a cultura em geral.

5.6 ASPECTOS LEGAIS E TRIBUTÁRIOS

Primeiramente, para regularizar uma empresa, é necessário realizar o cadastro nacional de pessoa jurídica, fazer o registro na Junta Comercial e solicitar a inscrição em órgãos, como:

- Receita Federal, para emissão do CNPJ.
- Secretaria da Fazenda, para inscrição estadual e ICMS.
- Prefeitura, para concessão do alvará de funcionamento.

A microcervejaria será uma sociedade limitada (LTDA) operando com a seguinte classificação nacional de atividade econômica (CNAE):

- Seção C: Divisão 11: Grupo 111: Classe 1113 - 5:
Subclasse 1113 - 5/02
 - Fabricação de cervejas e chopes;

- Seção G: Divisão 46: Grupo 463: Classe 4635 - 4:
Subclasse 4635 - 4/02
 - Comércio atacadista de cerveja, chope e refrigerante.

A cervejaria optará por um enquadramento tributário de regime de lucro real não cumulativo, pois o Simples Nacional ainda não compreende a indústria de bebidas alcoólicas, acarretando em um imposto de renda sobre pessoa jurídica de, aproximadamente, 4,8% e 2,88% de contribuição social sobre o lucro líquido, sendo necessário a contratação de um contador para apresentar à Receita Federal declarações e controles obrigatórios ao regime de lucro real não cumulativo, com o intuito de exercer o direito de descontar créditos calculados com base em diversos fatores (ex: valor dos insumos adquiridos, o montante da depreciação de ativos e o consumo de energia elétrica).

Os produtos vendidos têm sua natureza enquadrada na nomenclatura comum do Mercosul (NCM), como:

- NCM 2203.00.00 - Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres - Cervejas de malte

Conforme Decreto nº 8.442, de 29 de abril de 2015 (BRASIL, 2015), que regulamenta a incidência de impostos sobre produtos industrializados. O produto, quando comercializado, recebe as seguintes alíquotas de impostos:

- IPI - 6%
- ICMS/SC - 25%
- PIS/Pasep - 1,86%
- COFINS – 8,54%

Sendo obrigado a destacar na nota fiscal os impostos anteriormente citados, conforme artigo 29 do mesmo Decreto.

Nas notas fiscais de saída referentes a operações com os produtos de que trata o art. 1º, as pessoas jurídicas, exceto as optantes pelo Simples Nacional, deverão informar:

I - a expressão “Saída para comerciante varejista ou consumidor final com a redução das alíquotas da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins de que trata o § 1º do art. 25 da Lei nº 13.097, de 2015”, na hipótese prevista no art. 20; e

II - os valores devidos da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins.

§ 1º Na determinação do valor a ser informado, devem ser consideradas as reduções de alíquotas cabíveis estabelecidas neste Decreto.

(BRASIL, 2015)

Os procedimentos necessários para legalização de uma microcervejaria não é diferente de uma grande indústria cervejeira. O estabelecimento produtor deverá seguir as mesmas regras estruturais e de operação conforme instrução normativa MAPA nº 19/2003 e Portaria MAPA nº 283/1998. Dispondo de ambientes separados e adequados especialmente para cada processo da produção da bebida, havendo a necessidade de reformas que competem ao revestimento de paredes, teto e piso, esse último com caimento para escoamento das águas, instalação de ralos, janelas com tela de proteção contra inseto, lavatórios, etc.

O registro de estabelecimento produtor deve ser solicitado na Superintendência Federal de Agricultura, que representa o Ministério da Agricultura nos estados. A solicitação de registro será analisada e concedida, após vistoria e validação pelo fiscal federal agropecuário. Após a concessão do registro, a empresa deve solicitar, na mesma superintendência, o registro da bebida que pretende produzir, informando sua composição, que será analisada segundo os parâmetros legais estabelecidos.

(BRASIL, Ministério da Agricultura, 2016)

Além da necessidade de registro do estabelecimento produtor, também é preciso registrar cada receita de cerveja que se almeja fabricar através de um químico responsável registrado no conselho regional de química, e assim permitindo um rótulo disposto de

todas informações legais. Outras normas a serem seguidas são linhas gerais de conduta que devem ser observadas, como boas práticas de limpeza e risco contra incêndio junto à vigilância sanitária e corpo de bombeiros respectivamente.

Todos os estabelecimentos comerciais que trabalhem com bebidas, vinagres, fertilizantes, inoculantes e corretivos devem obter registro junto ao Ministério da Agricultura, bem como os produtos comercializados. A medida tem como propósito viabilizar o gerenciamento de ações de fiscalização e controle em benefício da sanidade do setor agrícola brasileiro.

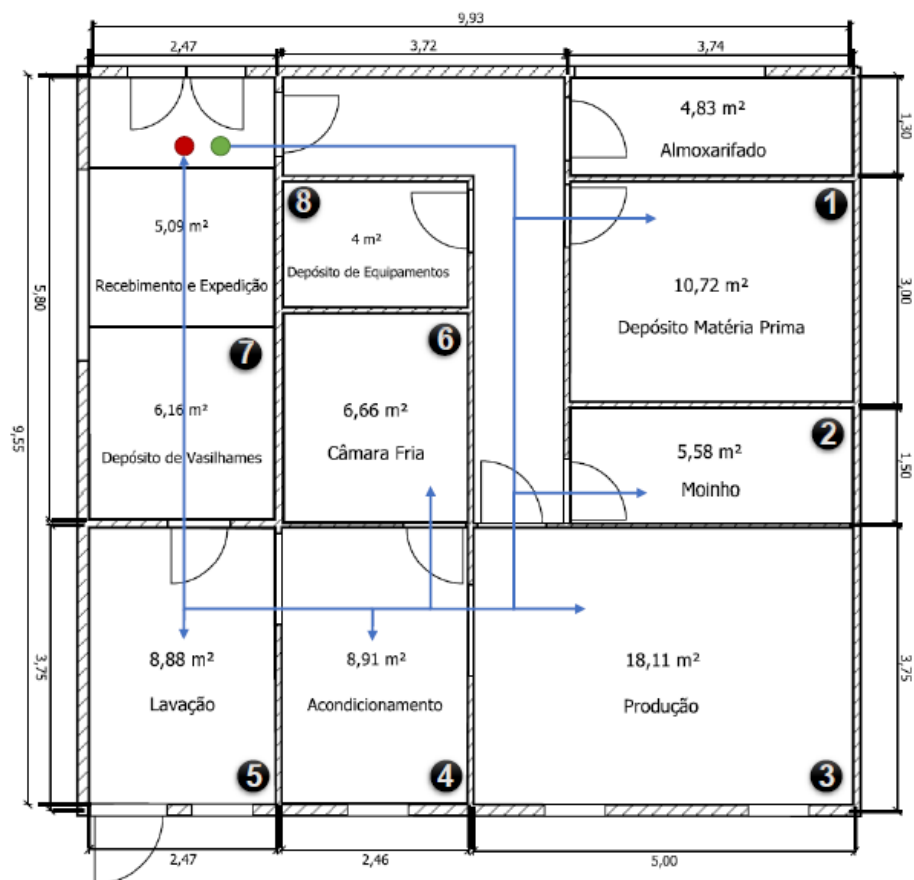
(BRASIL, Ministério da Agricultura, 2016)

5.7 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional é composto pelo layout da empresa com o fluxo do processo conforme indicado pelo fiscal do ministério da agricultura, capacidade de produção instalada, processos operacionais desenvolvidos, necessidade de pessoal e localização.

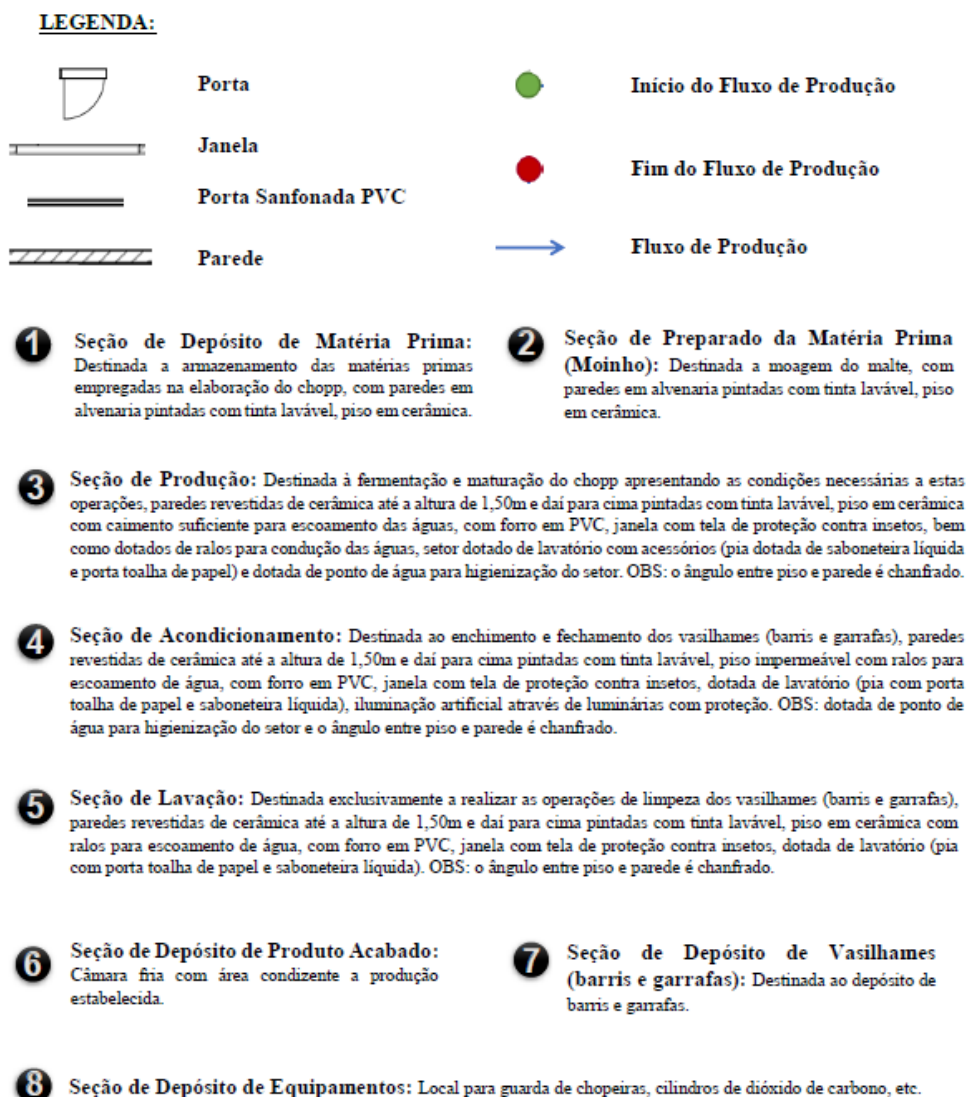
5.7.1 *Layout*

Figura 18 – Layout Operacional com Fluxo de Produção



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 19 – Legenda do Layout Operacional



Fonte: Elaborado pelo autor

5.7.2 Capacidade Instalada

Primeiramente é necessário informar que a planta comporta brassagens de 70L finais de cerveja não pasteurizada, com a possibilidade de até três produções diárias. São quatro tanques fermentadores/maturadores que possuem capacidade para 350L, 250L e

150L. O ciclo de produção médio é de 45 dias, ou seja, do momento da fabricação até a estocagem do produto acabado. Dessa maneira, a capacidade produtiva mensal é de 600L, conforme tabelas a seguir:

Tabela 15 – Capacidade Média Instalada

Equipamento	Qtde (L)	Dias
Fermentador 1	350	45
Fermentador 2	250	45
Fermentador 3	150	45
Fermentador 4	150	45

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 16 – Capacidade Instalada Mensal e Anual

Capacidade Produtiva	900 L	45 Dias
Capacidade Mensal	600 L	30 Dias
Capacidade Anual	7200 L	365 Dias

Fonte: Elaborado pelo autor

5.7.3 Processos operacionais

- **Compras, recebimento e armazenagem:** as compras serão realizadas junto aos fornecedores parceiros, via telefone ou loja online, tanto insumos quanto embalagens e outros materiais, conforme demanda de produção. Na hora do recebimento será feita a conferência dos produtos e dada a entrada no sistema de gestão da empresa. Após isso, a armazenagem deverá ser feita respeitando o local correto de cada mercadoria, conforme descrição no layout da empresa (figura 5 e 6).
- **Processo de brassagem:** a palavra ‘brassagem’, na fabricação de cerveja, é o ato, processo ou efeito de misturar o malte e a água sob ação do calor. O processo dura em torno de 4 a 5 horas, porém, com dois tanques de aquecimento de água diminui-se o tempo da segunda brassagem para 3 horas e assim

por diante, possibilitando 3 brassagens em um intervalo de até 10 horas. Sintetizando, o processo consiste em pesar os grãos, moê-los, aquecer a água, misturar os grãos à água quente, ferver, adicionar lúpulos (quando necessário), resfriar o líquido, transferi-lo para o fermentador oxigenando-o com cilindro de oxigênio (O_2), e, por fim, adicionar a levedura.

- **Processo de controle da fermentação e maturação:** depois de adicionar o fermento à bebida, começa o processo de controle da fermentação através da definição de temperaturas ideais por meio de ajustes nos termostatos dos fermentadores. A temperatura ideal e a quantidade de tempo necessário para a fermentação variam de acordo com cada estilo de cerveja produzido e pode ocorrer entre 1 e 3 dias, e em seguida, se inicia o processo de maturação, onde deve-se baixar a temperatura com o intuito de decantar o fermento remanescente, retirando-o se necessário, neutralizando assim os sabores indesejáveis presentes no líquido, podendo também adicionar lúpulos ou especiarias para tornar a bebida mais especial. Este processo pode variar de 14 a 90 dias, até mais, dependendo do estilo de cerveja.

- **Processo de envase e estocagem:** é o momento de encher as garrafas e barris, fechá-los e guarda-los em locais longe da luz, que seja arejado e frio, possibilitando uma maior validade do produto não pasteurizado. O modo de enchimento também varia dependendo do estilo da cerveja, podendo ser por contrapressão ou enchedora automática. O cilindro de dióxido de carbono (CO_2) é utilizado para dar gás a cerveja, dentro do próprio fermentador ou de um barril. O açúcar é também usado para dar gás a cerveja, pois o fermento remanescente na garrafa consome o açúcar e libera CO_2 . No final do envase, as garrafas são fechadas com as tampinhas referentes a sua cerveja.

- **Embalagem:** Além das tampinhas, o rótulo também compõe a embalagem, junto com a própria garrafa e a caixa, que poderá ser para 4 garrafas de 600ml ou para 6 garrafas de 330ml.

A embalagem é muito importante para levar a identidade da marca ao segmento de clientes proposto, com ilustrações, design diferenciado e praticidade.

- **Vendas:** as vendas poderão ser realizadas de diversas maneiras, tais como: presencial (visita às lojas especializadas, empórios, bares e restaurantes), telefone, aplicativo de mensagens (WhatsApp), e-mail, Facebook e site da cervejaria.
- **Recebimento e separação de pedidos:** os pedidos serão recebidos através de meio digital (mídias sociais, e-mail ou telefone), e depois serão conferidos e separados para entrega.
- **Entrega:** as entregas serão realizadas através da criação de rotas de entrega, com o intuito de diminuir os custos, por meio de serviços próprios.
- **Pós-venda:** será encaminhado, via e-mail, um pequeno formulário incentivando o feedback. Caso ocorra algum problema com o produto, o mesmo será substituído após notificação do cliente.

5.7.4 Necessidade de pessoal

Uma microcervejaria artesanal possui equipamentos que facilitam o processo de fabricação de cerveja, possibilitando a produção da bebida por apenas uma pessoa, porém os processos restantes são trabalhosos, como o envase, estocagem, vendas administração e distribuição. Abaixo segue a relação de necessidade de pessoal, separando o segundo ano planejando o aumento da capacidade produtiva.

Tabela 17 – Necessidade de Pessoal

Cargo	Função	Qualificações necessárias
Mestre Cervejeiro	Produção e controle de qualidade	Amplo conhecimento técnico de todo o processo de produção da cerveja.

Administrador	Marketing, Logística e Administrativo	Conhecimento em gestão de pequenas empresas, logística, marketing e utilização de sistemas de gestão online (ContaAzul, Trello, Zendesk)
Estagiário	Operacional	Estar matriculado em curso superior, possuir interesse em fabricação de cerveja artesanal e conhecimento em rotinas administrativas

Necessidade de Pessoal - Ano 2

Vendedor	Vendas	Ter experiência em vendas e em abordagem de novos clientes (pessoa jurídica). Conhecimento do mercado de cervejas na região da Grande Florianópolis
Entregador	Operacional	Possuir CNH (categoria B), possuir experiência com atendimento ao público

Fonte: Elaborado pelo autor

5.7.5 Localização

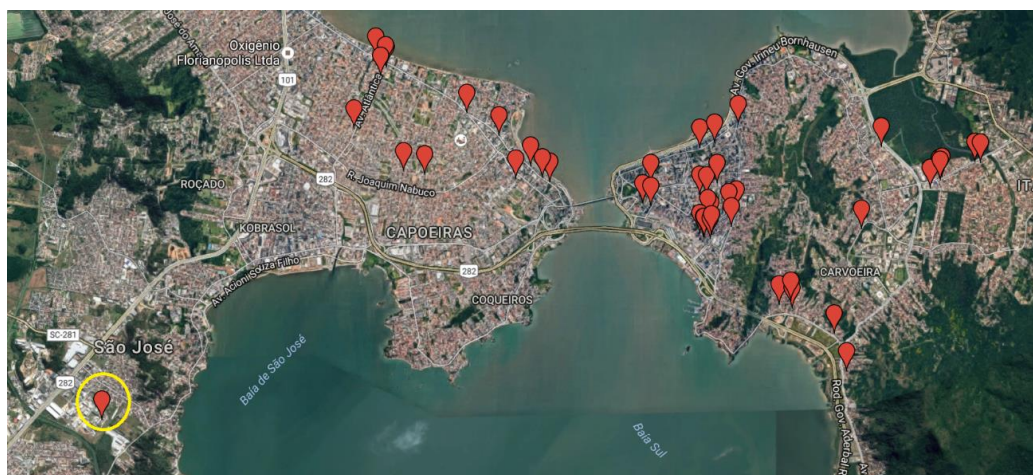
A localização de uma cervejaria na região da grande Florianópolis é restrita aos arredores da ilha de Santa Catarina, devido ao plano diretor da capital, com acesso via endereço eletrônico em 12 de março de 2016 (<http://geo.pmf.sc.gov.br>). Pode-se observar que existe um controle na abertura de indústrias de fabricação de bebida alcoólica onde somente é permitido em vias arteriais e coletoras.

Abaixo segue um mapa contendo pesquisa imobiliária realizada pelo autor no início de 2016. Os locais pesquisados dentro da ilha se tornaram inviáveis, pois, devem

ser em vias arteriais e coletoras, restringindo à locais mais valorizados com alugueis em torno dos 5 a 10 mil reais mensais. Fora da ilha, no bairro Estreito, em avenidas principais, onde é permitido, se encontram imóveis com valores mais em conta e que se tornariam viáveis.

A decisão de abrir o negócio em São José se deu à oportunidade que surgiu para os sócios. Um espaço localizado próximo à BR-101 no distrito industrial de São José dentro do mesmo terreno de uma distribuidora de materiais de construção possibilitando compartilhar os custos fixos além da segurança e infraestrutura.

Figura 20 – Localização



Fonte: Elaborado pelo autor através do programa Google Maps

5.8 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing descreve os produtos e o design da marca com um estudo do modelo de negócio através da ferramenta *business model canvas*.

5.8.1 Descrição dos produtos oferecidos

A microcervejaria planeja possuir um composto de produtos reunidos em duas linhas de cervejas: uma especial, utilizando insumos diferenciados e outra mais simples, com sabores leves e preço mais acessível. Ambas serão oferecidas em garrafas de 330ml e 600ml ou barris descartáveis de 30L.

Tabela 18 – Descrição dos Produtos e Embalagens

Produto	Embalagem
Cerveja Linha Simples	Garrafa 330ml
Cerveja Linha Simples	Garrafa 600ml
Cerveja Linha Simples	Barril Descartável 30L
Cerveja Linha Especial	Garrafa 330ml
Cerveja Linha Especial	Garrafa 600ml
Cerveja Linha Especial	Barril Descartável 30L

Fonte: Elaborado pelo autor

5.8.2 Design da marca

Porca troia é uma expressão ofensiva popular na Itália, e é bastante utilizada quando a pessoa se sente irritada ou surpresa com algo. A ideia surgiu de um *brainstorm* dos sócios logo depois de o mestre cervejeiro voltar do seu estágio em uma cervejaria italiana. Como diz na missão da empresa, o nome Porca Troia veio da vontade de trazer um novo conceito de qualidade para as cervejas no País e expressar o sentimento de que a cultura cervejeira brasileira deveria ser diferente, com maior número de estilos e opções para os apreciadores da bebida. Essa é a ideia que a marca busca passar para o segmento de clientes, com uma identidade forte e geração de conteúdo interessante para o público alvo e que vá de encontro com as estratégias delineadas pela empresa.

5.8.2.1 Logo principal

Figura 21 – Logomarca Principal



Fonte: Elaborado pelo autor

5.8.2.2 Logo secundária

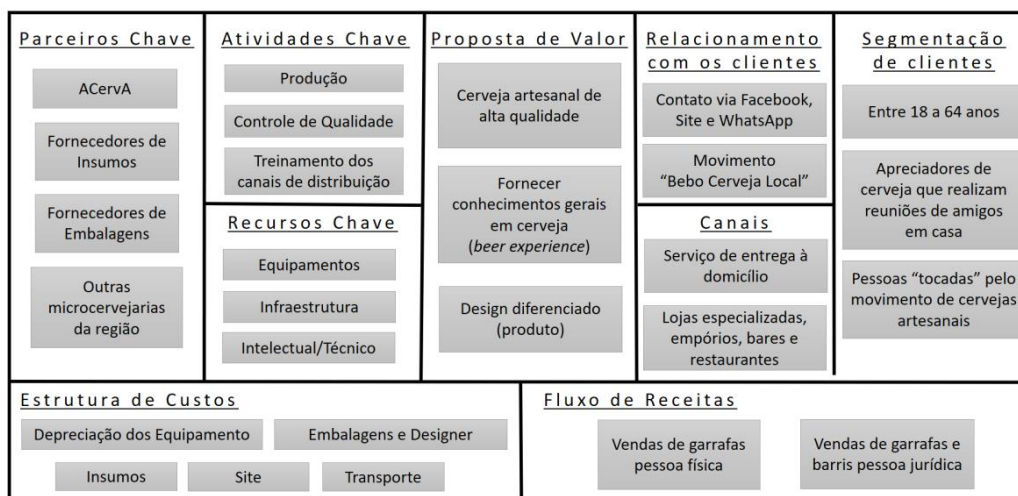
Figura 22 – Logomarca Secundária



Fonte: Elaborado pelo autor

5.8.3 *Business model canvas*

Figura 23 – Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor

5.8.3.1 Segmentação de clientes:

- **Entre 18 e 64 anos:** a idade do público alvo é abrangente, isso se dá devido ao crescente interesse, tanto dos jovens quanto dos mais velhos, pelas cervejas artesanais. O custo mais alto das cervejas artesanais também faz parte da segmentação dos clientes, o que leva pessoas com maior renda a comprarem mais.
- **Apreciadores de cerveja que realizam reuniões de amigos em casa:** os apreciadores de cerveja geralmente costumam consumir uma cerveja de qualidade em casa ou na casa de amigos. É importante que a cervejaria ofereça um serviço para este momento, visando a praticidade e o conforto do cliente.
- **Pessoas interessadas pelo movimento de cervejas artesanais:** cresce o número de pessoas que preferem uma cerveja que foi produzida de forma meticulosa, com ingredientes de qualidade, à uma cerveja produzida em larga escala, com o custo de produção reduzido. As pessoas valorizam mais uma cerveja local do que uma de fora, inspirado

no movimento norte americano em ascensão “*buy local*”, que tem o objetivo de aquecer a economia da região.

5.8.3.2 Proposta de Valor:

- **Cerveja artesanal de qualidade:** os apreciadores de cerveja artesanal valorizam a qualidade e inovação da bebida, avaliando a complexidade dos sabores, seu aspecto visual e seu aroma, o apelo artesanal também é levado em consideração com produções em baixa escala. É necessário que o processo de produção da cerveja seja realizado de maneira impecável e valorizado junto ao cliente através de imagens, vídeos e conteúdo, para que o produto final esteja livre de defeitos perceptíveis aos olhos dos exigentes apreciadores.
- **Fornecer conhecimentos gerais em cerveja (*beer experience*):** gerar conteúdo sobre cerveja, apresentando sua história, seus ingredientes, diferentes estilos, maneiras de harmonizar com pratos gastronômicos, a importância do modo de armazenagem, da temperatura ideal de servir cada estilo de cerveja e em qual copo, entre outras curiosidades e informações, para proporcionar uma melhor experiência cervejeira aos segmentos de clientes.
- **Design diferenciado (produto):** o design do produto não é apenas o rótulo da garrafa, mas também um projeto de posicionamento de marca, onde deve gerar identificação da cervejaria com o público alvo.

5.8.3.3 Canais:

- **Serviço de entrega à domicílio:** a distribuição do produto, sendo feita através de transporte próprio, diretamente ao consumidor final, tem como objetivo oferecer a proposta de valor para o segmento de clientes. Permite um ponto de contato com o cliente, desempenhando um papel importante na experiência cervejeira do mesmo.

- **Lojas especializadas, empórios, bares e restaurantes:** nota-se que o público alvo busca, no momento da compra, o maior número de variedades de estilos e marcas de cerveja. Com isso, é importante possuir uma distribuição e uma abordagem especial para com essas empresas.

5.8.3.4 Relacionamento com os clientes:

- **Contato via Facebook, Site e WhatsApp:** os clientes poderão ter acesso ao conteúdo gerado sobre cerveja artesanal e seus processos, acompanhar as novidades, entrar em contato e ter um tratamento mais pessoal e descontraído através das mídias sociais.
- **Movimento “Bebo Cerveja Local”:** a partir da valorização da cultura da região da grande Florianópolis, a cervejaria almeja unir forças junto com as cervejarias e a comunidade local.

5.8.3.5 Fluxo de Receitas:

- **Vendas de garrafas e barris pessoa física** – a receita da empresa, inicialmente, virá a partir das vendas para pessoas físicas.
- **Vendas de garrafas e barris pessoa jurídica** – num segundo momento, a maior parte das vendas da empresa será dada através dos intermediários, como bares, restaurantes, empórios, mercados.

5.8.3.6 Recursos chave:

- **Equipamentos:** são recursos chave devido sua importância na capacidade produtiva. Para assegurar a qualidade e manter o planejamento de produção das cervejas, é necessário investir em

moinhos, caldeiras, tanques fermentadores, filtros, trocadores de calor, enchedoras, etc.

- **Infraestrutura:** possibilita uma maior vida útil aos insumos, através da armazenagem de maltes, e de produtos acabados, com espaço para estoque com temperatura controlada, além da necessidade de cumprir todas as exigências do MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
- **Intelectual/técnico:** ter conhecimentos específicos nos campos da química e biologia são essenciais para a produção de cerveja artesanal, para entender como ocorrem as etapas e os processos da fabricação, buscando o aperfeiçoamento da cerveja.

5.8.3.7 Atividades chave:

- **Produção:** a gestão da produção é a atividade chave. É necessário estar atento a todas as etapas da produção, desde a compra dos insumos até a armazenagem, para que não ocorram erros e o produto possa estar disponível para venda.
- **Controle de qualidade:** o processo de produção da cerveja é delicado e requer muito conhecimento técnico para que tudo ocorra dentro dos moldes. A consistência, o aroma e o sabor são fundamentais para a fidelização de clientes exigentes, que buscam experiências sensoriais únicas.
- **Treinamento dos canais de distribuição:** devido ao alto grau de exigência dos apreciadores da bebida, faz-se necessário processos logísticos nos pontos de venda, para manter o padrão de boa qualidade das cervejas.

5.8.3.8 Parceiros chave:

- **ACervA SC:** Associação dos Cervejeiros Artesanais de Santa Catarina, entidade criada com o intuito de fomentar o desenvolvimento da cultura cervejeira por meio da integração com a comunidade cervejeira
- **Fornecedores de insumos:** WE Consultoria, MasterBrau e Agrária, localizadas em Porto Alegre/RS, Joinville/SC e Guarapuava/PR, respectivamente, comercializam insumos nacionais de qualidade e, também, maltes e lúpulos específicos, geralmente provenientes de países europeus, necessários para a produção de cervejas mais complexas. As escolhas dos ingredientes e fornecedores parceiros são fundamentais para atingir o resultado final, que é uma cerveja artesanal de alta qualidade.
- **Fornecedores de embalagens:** o design do produto final deve buscar sempre encantar os consumidores, com alto impacto visual, tornando o produto único e desejado. Através de garrafas diferenciadas pelos seus rótulos artísticos e também com embalagens ergonômicas, com caixas para quatro garrafas de 600ml ou seis garrafas de 330ml.
- **Outras microcervejarias da região:** conforme citado no tópico ‘mercado cervejeiro’, a concorrência cooperativa será de grande ajuda para inserir a cultura cervejeira na região e para conquistar uma fatia maior do mercado, que ainda é dominada pelas grandes cervejarias.

5.8.3.9 Estrutura de custos:

- **Depreciação dos equipamentos:** o investimento em equipamentos é alto, porém em sua maioria é de material inox, que tem uma vida média de 40 anos, diminuindo o cálculo de depreciação mensal.
- **Embalagens e designer:** as embalagens compõe uma fatia grande do custo do produto vendido, mas é importante pois é a

comunicação e a identidade da marca junto ao cliente, sendo necessário o investimento em serviços de design gráfico.

- **Insumos:** para produzir uma cerveja de alto nível é necessário investir em produtos diferenciados e de qualidade, como os maltes e lúpulos importados.
- **Site** – hospedagem e atualização.
- **Transporte** – a distribuição das cervejas é de um grau de dificuldade alto, pois o produto acabado gera um volume grande, as garrafas são frágeis e devem estar abrigadas da luz e altas temperaturas tornando-se assim um serviço custoso à empresa.

5.9 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro foi elaborado a partir de uma estimativa de vendas levando em consideração a capacidade produtiva inicial da cervejaria. Segue descrito o planejamento orçamentário, estimativa de custos fixos, investimentos e recursos necessários, fonte de recursos, projeções de demonstrativo de resultado para 4 anos, construção de cenários e por fim, indicadores de resultado.

5.9.1 Planejamento orçamentário

O planejamento orçamentário tem como premissa a estimativa de venda de 435L de cerveja no primeiro mês, sendo da linha de cervejas especiais 180 garrafas de 600ml, 120 unidades de 330ml e 1 barril de 30L. Já da linha de cervejas simples são 280 garrafas de 600ml, 180 unidades de 330ml e 1 barril de 30L. Preço de venda conforme tabela 19 abaixo.

Tabela 19 – Orçamento de Vendas Mensal

Produtos	Qtde (un)	Volume (L)	Preço Unit.	Preço/Litro	Vendas Líquidas	ICMS (25%)	Vendas c/ ICMS
Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml	180	108	R\$ 16,90	R\$ 28,17	R\$ 2.281,50	R\$ 760,50	R\$ 3.042,00
Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml	120	40	R\$ 9,90	R\$ 30,00	R\$ 891,00	R\$ 297,00	R\$ 1.188,00
Cerveja Linha Especial Barril 30L	1	30	R\$ 659,90	R\$ 22,00	R\$ 494,93	R\$ 164,98	R\$ 659,90
Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml	280	168	R\$ 11,90	R\$ 19,83	R\$ 2.499,00	R\$ 833,00	R\$ 3.332,00
Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml	180	59	R\$ 6,90	R\$ 20,91	R\$ 931,50	R\$ 310,50	R\$ 1.242,00
Cerveja Linha Simples Barril 30L	1	30	R\$ 499,90	R\$ 16,66	R\$ 374,93	R\$ 124,98	R\$ 499,90
TOTAL		435			R\$ 7.472,85	R\$ 2.490,95	R\$ 9.963,80

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o orçamento de estoques de produtos acabados, foi estabelecido um estoque inicial, conforme estimativa dos sócios, e um estoque final, ideal para o primeiro mês de 2017. O valor total de estoques (tabela 20) gera uma produção necessária para o primeiro mês de aproximadamente 543L, conforme tabela 21.

Tabela 20 – Orçamento de Estoques de Produtos Acabados

Estoques	Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml			Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml			Cerveja Linha Especial Barril 30L			Total
	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	
Inicial (01/01/17)	12	R\$ 6,98	R\$ 83,78	24	R\$ 4,69	R\$ 112,52	0	R\$ 303,36	R\$ -	Total
Final (31/01/17)	40	R\$ 6,98	R\$ 279,26	60	R\$ 4,69	R\$ 281,30	1	R\$ 303,36	R\$ 303,36	
Estoques	Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml			Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml			Cerveja Linha Simples Barril 30L			Total
	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	
Inicial (01/01/17)	24	R\$ 6,34	R\$ 152,25	36	R\$ 4,36	R\$ 156,89	0	R\$ 273,89	R\$ -	R\$ 505,44
Final (31/01/17)	60	R\$ 6,34	R\$ 380,63	90	R\$ 4,36	R\$ 392,23	1	R\$ 273,89	R\$ 273,89	R\$ 1.910,68

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 21 – Orçamento da Produção

Produtos	Vendas	Estoque 31/01/17	Sub Total	Estoque 01/01/17	Unidades a produzir	Litros a produzir
Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml	180	36	216	12	204	122
Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml	120	48	168	24	144	48
Cerveja Linha Especial Barril 30L	1	1	2	0	2	60
Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml	280	60	340	24	316	190
Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml	180	48	228	36	192	63
Cerveja Linha Simples Barril 30L	1	1	2	0	2	60
TOTAL (Litros)						543

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da quantidade necessária a ser produzida, o orçamento de consumo de matéria prima (tabela 22) estima a necessidade de matéria prima necessária para produção no mês de janeiro de 2017, ressaltando a necessidade de matéria prima para cada produto oferecido.

Tabela 22 – Orçamento de Consumo de Matéria Prima

Produto	Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml			Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml			Cerveja Linha Especial Barril 30L			Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml			Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml			Cerveja Linha Simples Barril 30L			Necessidade Total de M.P.
	Qtde. Prod.	Taxa	Qtde M.P.	Qtde. Prod.	Taxa	Qtde M.P.	Qtde. Prod.	Taxa	Qtde M.P.	Qtde. Prod.	Taxa	Qtde M.P.	Qtde. Prod.	Taxa	Qtde M.P.	Qtde. Prod.	Taxa	Qtde M.P.	
Malte Base (Kg)	204	0,086	17,486	144	0,047	6,789	2	4,286	8,571	316	0,070	22,120	192	0,039	7,392	2	3,500	7,000	69,358
Malte Especial (Kg)	204	0,010	2,101	144	0,006	0,821	2	0,514	1,029	316	0,008	2,528	192	0,004	0,845	2	0,400	0,800	8,123
Lúpulos (Kg)	204	0,004	0,775	144	0,002	0,302	2	0,189	0,378	316	0,002	0,632	192	0,001	0,211	2	0,100	0,200	2,499
Levedura (sachet)	204	0,013	2,632	144	0,007	1,022	2	0,643	1,286	316	0,010	3,160	192	0,006	1,056	2	0,500	1,000	10,156
Tampinha (un)	204	1,000	204,000	144	1,000	144,000	0	0,000	0	316	1,000	316,000	192	1,000	192,000	0	0,000	0,000	856
Rótulo (un)	204	1,000	204,000	144	1,000	144,000	0	0,000	0	316	1,000	316,000	192	1,000	192,000	0	0,000	0,000	856
Garrafa 600ml (un)	204	1,000	204,000	0	0,000	0,000	0	0,000	0	316	1,000	316,000	0	0,000	0,000	0	0,000	0,000	520
Garrafa 330ml (un)	0	0,000	0,000	144	1,000	144,000	0	0,000	0	0	0,000	0,000	192	1,000	192,000	0	0,000	0,000	336
Caixa 4x600ml (un)	204	0,250	51,000	0	0,000	0,000	0	0,000	0	316	0,25	79,000	0	0,000	0,000	0	0,000	0,000	130
Caixa 6x330ml (un)	0	0,000	0,000	144	0,167	24,000	0	0,000	0	0	0,000	0,000	192	0,167	32,000	0	0,000	0,000	56
Barril Descartável (un)	0	0,000	0,000	0	0,000	0,000	2	1,000	2	0	0,000	0,000	0	0,000	0,000	2	1,000	2,000	4

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 23 descreve a necessidade total de capital imobilizado em estoque de matéria prima, a partir de estimativas ideais realizadas pelos sócios, enquanto a tabela 24 projeta a necessidade de compra de matéria prima conforme o seu consumo e a premissa de estoque final ideal.

Tabela 23 – Orçamento de Estoque de Matéria Prima

Estoque	Malte Base (kg)			Malte Especial (kg)			Lúpulos (kg)			Leveduras (sachet)			Tampinha (un)			Rótulo (un)		
	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total
Inicial (01/01/17)	50	R\$ 5,00	R\$ 250,00	25	R\$ 10,00	R\$ 250,00	4	R\$ 250,00	R\$ 1.000,00	15	R\$ 15,00	R\$ 225,00	200	R\$ 0,10	R\$ 20,00	0	R\$ 0,30	R\$ -
Final (31/01/17)	85	R\$ 5,00	R\$ 425,00	10	R\$ 10,00	R\$ 100,00	3	R\$ 250,00	R\$ 750,00	12	R\$ 15,00	R\$ 180,00	1340	R\$ 0,10	R\$ 134,00	1240	R\$ 0,30	R\$ 372,00
Estoque	Garrafa 600ml (un)			Garrafa 330ml (un)			Caixa 4x600ml (un)			Caixa 6x330ml (un)			Barril Descartável (un)			VALOR TOTAL		
	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total	Qtde	Valor Unit.	Valor Total			
Inicial (01/01/17)	1200	R\$ 1,15	R\$ 1.380,00	300	R\$ 1,25	R\$ 375,00	30	R\$ 2,45	R\$ 73,50	15	R\$ 2,45	R\$ 36,75	0	R\$ 80,00	R\$ -	R\$		3.610,25
Final (31/01/17)	600	R\$ 1,15	R\$ 690,00	640	R\$ 1,25	R\$ 800,00	150	R\$ 2,45	R\$ 367,50	107	R\$ 2,45	R\$ 262,15	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00	R\$		4.230,65

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 24 – Orçamento de Compras de Matéria Prima

Matéria Prima	Consumo de M.P.	Estoque 31/01/17	Sub Total	Estoque 01/01/17	Compras		
					Qtde	Preço Unit.	Valor
Malte Base (Kg)	69,358	85,000	154,358	50,000	104,358	R\$ 5,00	R\$ 521,79
Malte Especial (Kg)	8,123	10,000	18,123	25,000	-6,877	R\$ 10,00	-R\$ 68,77
Lúpulos (Kg)	2,499	3,000	5,499	4,000	1,499	R\$ 250,00	R\$ 374,70
Levedura (sachet)	10	12	22	15	7	R\$ 15,00	R\$ 107,34
Tampinha (un)	856	1240	2096	200	1896	R\$ 0,10	R\$ 189,60
Rótulo (un)	856	1240	2096	0	2096	R\$ 0,30	R\$ 628,80
Garrafa 600ml (un)	520	600	1120	1200	-80	R\$ 1,15	-R\$ 92,00
Garrafa 330ml (un)	336	640	976	300	676	R\$ 1,25	R\$ 845,00
Caixa 4x600ml (un)	130	150	280	30	250	R\$ 2,45	R\$ 612,50
Caixa 6x330ml (un)	56	107	163	15	148	R\$ 2,45	R\$ 362,60
Barril Descartável (un)	4	2	6	0	6	R\$ 80,00	R\$ 480,00
TOTAL							R\$4.122,33

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 25 é possível observar o custo de matéria prima separado por produto produzido, destacando a possibilidade de utilizar o crédito de ICMS na compra de matéria prima, diluindo o custo final do produto.

Tabela 25 – Orçamento de Custo de Matéria Prima

Produto	Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml		Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml		Cerveja Linha Especial Barril 30L		Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml		Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml		Cerveja Linha Simples Barril 30L		TOTAIS	
	Qtde	Custo	Qtde	Custo	Qtde	Custo	Qtde	Custo	Qtde	Custo	Qtde	Custo	Qtde	Custo
Necessidade de Matéria Prima	17,486	R\$ 87,43	6,789	R\$ 33,94	8,571	R\$ 42,86	22,120	R\$ 110,60	7,392	R\$ 36,96	7,000	R\$ 35,00	69,358	R\$ 346,79
Malte Base (Kg)	17,486	R\$ 87,43	6,789	R\$ 33,94	8,571	R\$ 42,86	22,120	R\$ 110,60	7,392	R\$ 36,96	7,000	R\$ 35,00	69,358	R\$ 346,79
Malte Especial (Kg)	2,101	R\$ 21,01	0,821	R\$ 8,21	1,029	R\$ 10,29	2,528	R\$ 25,28	0,845	R\$ 8,45	0,800	R\$ 8,00	8,123	R\$ 81,23
Lúpulos (Kg)	0,775	R\$193,80	0,302	R\$ 75,60	0,378	R\$ 94,50	0,632	R\$ 158,00	0,211	R\$ 52,80	0,200	R\$ 50,00	2,499	R\$ 624,70
Levedura (sachet)	3	R\$ 39,47	1	R\$ 15,34	1	R\$ 19,29	3	R\$ 47,40	1	R\$ 15,84	1	R\$ 15,00	10	R\$ 152,34
Tampinha (un)	204	R\$ 20,40	144	R\$ 14,40	0	R\$ -	316	R\$ 31,60	192	R\$ 19,20	0	R\$ -	856	R\$ 85,60
Rótulo (un)	210	R\$ 63,00	144	R\$ 43,20	0	R\$ -	316	R\$ 94,80	192	R\$ 57,60	0	R\$ -	862	R\$ 258,60
Garrafa 600ml (un)	210	R\$241,50	0	R\$ -	0	R\$ -	316	R\$ 363,40	0	R\$ -	0	R\$ -	526	R\$ 604,90
Garrafa 330ml (un)	0	R\$ -	144	R\$180,00	0	R\$ -	0	R\$ -	192	R\$240,00	0	R\$ -	336	R\$ 420,00
Caixa 4x600ml (un)	51	R\$124,95	0	R\$ -	0	R\$ -	79	R\$ 193,55	0	R\$ -	0	R\$ -	130	R\$ 318,50
Caixa 6x330ml (un)	0	R\$ -	24	R\$ 58,80	0	R\$ -	0	R\$ -	32	R\$ 78,40	0	R\$ -	56	R\$ 137,20
Barril Descartável (un)	0	R\$ -	0	R\$ -	2	R\$160,00	0	R\$ -	0	R\$ -	2	R\$160,00	4	R\$ 320,00
TOTAL		R\$791,56		R\$429,49		R\$326,93		R\$1.024,63		R\$509,25		R\$268,00		R\$3.349,86
Crédito ICMS (25%)		R\$197,89		R\$107,37		R\$ 81,73		R\$ 256,16		R\$127,31		R\$ 67,00		R\$ 837,46

Fonte: Elaborado pelo autor

Depois de estimar o custo de matéria prima, a tabela 26 prevê os gastos de mão de obra direta na produção da bebida. Separados pelos processos de produção e por unidade de produto, os cálculos de tempo necessário de mão de obra, baseados em produções de 140L, são: 2 horas para o preparo da levedura, 8 horas de brassagem, 2 horas para a fermentação, 3 horas e 15 minutos de maturação, 2 horas para o envase e 2 horas dedicados para embalagem do produto.

Tabela 26 – Orçamento do Custo de Mão de Obra Direta

Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml						Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml					
Processo	Produção Prevista	Tempo Padrão	Tempo Necessário	Remuneração e Encargos	Custo Total de M.O.D.	Processo	Produção Prevista	Tempo Padrão	Tempo Necessário	Remuneração e Encargos	Custo Total de M.O.D.
Preparo da Levedura	204	0:00:31	1:45:24	R\$ 25,00	R\$ 43,92	Preparo da Levedura	316	0:00:31	2:43:16	R\$ 25,00	R\$ 68,03
Brassagem	204	0:02:03	6:59:39	R\$ 25,00	R\$ 174,86	Brassagem	316	0:02:03	10:50:03	R\$ 25,00	R\$ 270,86
Fermentação	204	0:00:31	1:44:55	R\$ 25,00	R\$ 43,71	Fermentação	316	0:00:31	2:42:31	R\$ 25,00	R\$ 67,71
Maturação	204	0:00:50	2:50:00	R\$ 25,00	R\$ 70,83	Maturação	316	0:00:50	4:23:20	R\$ 25,00	R\$ 109,72
Envase	204	0:00:31	1:44:55	R\$ 25,00	R\$ 43,71	Envase	316	0:00:31	2:42:31	R\$ 25,00	R\$ 67,71
Embalagem	204	0:00:31	1:44:55	R\$ 25,00	R\$ 43,71	Embalagem	316	0:00:31	2:42:31	R\$ 25,00	R\$ 67,71
TOTAL					R\$ 420,75	TOTAL					R\$ 651,75
Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml						Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml					
Processo	Produção Prevista	Tempo Padrão	Tempo Necessário	Remuneração e Encargos	Custo Total de M.O.D.	Processo	Produção Prevista	Tempo Padrão	Tempo Necessário	Remuneração e Encargos	Custo Total de M.O.D.
Preparo da Levedura	144	0:00:17	0:40:55	R\$ 25,00	R\$ 17,05	Preparo da Levedura	192	0:00:17	0:54:34	R\$ 25,00	R\$ 22,73
Brassagem	144	0:01:08	2:42:56	R\$ 25,00	R\$ 67,89	Brassagem	192	0:01:08	3:37:14	R\$ 25,00	R\$ 90,51
Fermentação	144	0:00:17	0:40:44	R\$ 25,00	R\$ 16,97	Fermentação	192	0:00:17	0:54:19	R\$ 25,00	R\$ 22,63
Maturação	144	0:00:28	1:06:00	R\$ 25,00	R\$ 27,50	Maturação	192	0:00:28	1:28:00	R\$ 25,00	R\$ 36,67
Envase	144	0:00:17	0:40:44	R\$ 25,00	R\$ 16,97	Envase	192	0:00:17	0:54:19	R\$ 25,00	R\$ 22,63
Embalagem	144	0:00:17	0:40:44	R\$ 25,00	R\$ 16,97	Embalagem	192	0:00:17	0:54:19	R\$ 25,00	R\$ 22,63
TOTAL					R\$ 163,35	TOTAL					R\$ 217,80
Cerveja Linha Especial Barril 30L						Cerveja Linha Simples Barril 30L					
Processo	Produção Prevista	Tempo Padrão	Tempo Necessário	Remuneração e Encargos	Custo Total de M.O.D.	Processo	Produção Prevista	Tempo Padrão	Tempo Necessário	Remuneração e Encargos	Custo Total de M.O.D.
Preparo da Levedura	2	0:25:50	0:51:40	R\$ 25,00	R\$ 21,53	Preparo da Levedura	2	0:25:50	0:51:40	R\$ 25,00	R\$ 21,53
Brassagem	2	1:42:51	3:25:43	R\$ 25,00	R\$ 85,71	Brassagem	2	1:42:51	3:25:43	R\$ 25,00	R\$ 85,71
Fermentação	2	0:25:43	0:51:26	R\$ 25,00	R\$ 21,43	Fermentação	2	0:25:43	0:51:26	R\$ 25,00	R\$ 21,43
Maturação	2	0:41:40	1:23:20	R\$ 25,00	R\$ 34,72	Maturação	2	0:41:40	1:23:20	R\$ 25,00	R\$ 34,72
Envase	2	0:15:00	0:30:00	R\$ 25,00	R\$ 12,50	Envase	2	0:15:00	0:30:00	R\$ 25,00	R\$ 12,50
Embalagem	0	0:00:00	0:00:00	R\$ 25,00	R\$ -	Embalagem	0	0:00:00	0:00:00	R\$ 25,00	R\$ -
TOTAL					R\$ 175,89	TOTAL					R\$ 175,89

Fonte: Elaborado pelo autor

Após descobrir a necessidade de mão de obra direta para produção, os sócios estimaram os gastos indiretos de fabricação, como sanitização e limpeza, carbonatação e oxigenação, energia elétrica, água e esgoto e manutenção, conforme tabela 27.

Tabela 27 – Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação

Alocação Com Rateio em Litros de Produto Acabado								
Itens Produzidos	Rateio (Litros)	Sanitização e Limpeza	Carbonatação e Oxigenação	Energia Elétrica	Água e Esgoto	Manutenção	TOTAL	
Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml	122,4	R\$ 22,55	R\$ 27,06	R\$ 90,19	R\$ 45,09	R\$ 27,06	R\$211,94	
Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml	47,5	R\$ 8,75	R\$ 10,50	R\$ 35,01	R\$ 17,51	R\$ 10,50	R\$ 82,28	
Cerveja Linha Especial Barril 30L	60,0	R\$ 11,05	R\$ 13,26	R\$ 44,21	R\$ 22,10	R\$ 13,26	R\$103,89	
Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml	189,6	R\$ 34,92	R\$ 41,91	R\$139,70	R\$ 69,85	R\$ 41,91	R\$328,29	
Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml	63,4	R\$ 11,67	R\$ 14,01	R\$ 46,68	R\$ 23,34	R\$ 14,01	R\$109,71	
Cerveja Linha Simples Barril 30L	60,0	R\$ 11,05	R\$ 13,26	R\$ 44,21	R\$ 22,10	R\$ 13,26	R\$103,89	
CIF TOTAL	542,9	R\$ 100,00	R\$ 120,00	R\$400,00	R\$200,00	R\$ 120,00	R\$940,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos resultados obtidos, é possível estimar os custos dos produtos fabricados por unidade, somando seus custos de matéria prima, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.

Tabela 28 – Orçamento do Custo de Produtos Fabricados

Produto	Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml	Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml	Cerveja Linha Especial Barril 30L	Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml	Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml	Cerveja Linha Simples Barril 30L	TOTAIS
Matéria Prima	R\$ 791,56	R\$ 429,49	R\$ 326,93	R\$ 1.024,63	R\$ 509,25	R\$ 268,00	R\$3.349,86
Mão de Obra Direta	R\$ 420,75	R\$ 163,35	R\$ 175,89	R\$ 651,75	R\$ 217,80	R\$ 175,89	R\$1.805,44
Custos Indiretos	R\$ 211,94	R\$ 82,28	R\$ 103,89	R\$ 328,29	R\$ 109,71	R\$ 103,89	R\$ 940,00
Total	R\$ 1.424,25	R\$ 675,12	R\$ 606,71	R\$ 2.004,67	R\$ 836,76	R\$ 547,78	R\$6.095,30
Unidades Produzidas	204	144	2	316	192	2	
Custo Unitário	R\$ 6,98	R\$ 4,69	R\$ 303,36	R\$ 6,34	R\$ 4,36	R\$ 273,89	

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a estimativa de vendas, podemos prever o custo dos produtos vendidos (tabela 29) e calcular o lucro operacional bruto por produto (tabela 30).

Tabela 29 – Orçamento do Custo dos Produtos Vendidos

Produto	Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml	Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml	Cerveja Linha Especial Barril 30L	Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml	Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml	Cerveja Linha Simples Barril 30L	TOTAIS
Estoque Inicial (01/01/17)	R\$ 83,78	R\$ 112,52	R\$ -	R\$ 152,25	R\$ 156,89	R\$ -	
(+) Custo dos Produtos Fabricados	R\$ 1.424,25	R\$ 675,12	R\$ 606,71	R\$ 2.004,67	R\$ 836,76	R\$ 547,78	
(-) Estoque Final (31/01/17)	R\$ 279,26	R\$ 281,30	R\$ 303,36	R\$ 380,63	R\$ 392,23	R\$ 273,89	
(=) Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 1.228,77	R\$ 506,34	R\$ 303,36	R\$ 1.776,29	R\$ 601,42	R\$ 273,89	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 30 – Cálculo do Lucro Operacional Bruto

Produto	Cerveja Linha Especial Garrafa 600ml	Cerveja Linha Especial Garrafa 330ml	Cerveja Linha Especial Barril 30L	Cerveja Linha Simples Garrafa 600ml	Cerveja Linha Simples Garrafa 330ml	Cerveja Linha Simples Barril 30L	TOTAIS
Receita Total de Vendas	R\$ 3.042,00	R\$ 1.188,00	R\$ 659,90	R\$ 3.332,00	R\$ 1.242,00	R\$ 499,90	R\$ 9.963,80
(-) Débito ICMS sobre as Vendas	R\$ 760,50	R\$ 297,00	R\$ 164,98	R\$ 833,00	R\$ 310,50	R\$ 124,98	R\$ 2.490,95
(-) IRPJ 4,8%	R\$ 146,02	R\$ 57,02	R\$ 31,68	R\$ 159,94	R\$ 59,62	R\$ 24,00	R\$ 478,26
(-) CSLL 2,88%	R\$ 87,61	R\$ 34,21	R\$ 19,01	R\$ 95,96	R\$ 35,77	R\$ 14,40	R\$ 286,96
(-) PIS 1,86%	R\$ 56,58	R\$ 22,10	R\$ 12,27	R\$ 61,98	R\$ 23,10	R\$ 9,30	R\$ 185,33
(-) COFINS 8,54%	R\$ 259,79	R\$ 101,46	R\$ 56,36	R\$ 284,55	R\$ 106,07	R\$ 42,69	R\$ 850,91
(-) IPI 6%	R\$ 182,52	R\$ 71,28	R\$ 39,59	R\$ 199,92	R\$ 74,52	R\$ 29,99	R\$ 597,83
(=) Faturamento Líquido	R\$ 1.548,99	R\$ 604,93	R\$ 336,02	R\$ 1.696,65	R\$ 632,43	R\$ 254,55	R\$ 5.073,57
C.P.V. c/ ICMS	R\$ 1.228,77	R\$ 506,34	R\$ 303,36	R\$ 1.776,29	R\$ 601,42	R\$ 273,89	R\$ 4.690,06
(-) Crédito ICMS sobre M.P.	R\$ 760,50	R\$ 297,00	R\$ 164,98	R\$ 833,00	R\$ 310,50	R\$ 124,98	R\$ 2.490,95
(=) Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 468,27	R\$ 209,34	R\$ 138,38	R\$ 943,29	R\$ 290,92	R\$ 148,92	R\$ 2.199,11
Lucro Operacional Bruto	R\$ 1.080,72	R\$ 395,59	R\$ 197,64	R\$ 753,36	R\$ 341,51	R\$ 105,63	R\$ 2.874,45

Fonte: Elaborado pelo autor

5.9.2 Estimativa de custos fixos

Para estimar os custos fixos é necessário incluir os custos com depreciação de máquinas e equipamentos. A maioria são em material inox e sua vida útil foi estimada em 40 anos. Visando a expansão da capacidade produtiva, foi determinado um reinvestimento de 40% do lucro líquido, portanto, as novas aquisições terão cálculo de vida útil médio de 30 anos, conforme mostram as tabelas 31 e 32.

Tabela 31 – Custos com Depreciação

Ativos Fixos	Valor do Bem (R\$)	Vida Útil (anos)	Deprec. Anual (R\$)	Deprec. Mensal (R\$)
Equipamentos	R\$ 100.000,00	40	R\$ 2.500,00	R\$ 208,33
Utensílios, ferramentas e acessórios	R\$ 20.000,00	10	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
Futuras Aquisições	40% do Lucro Líquido	30	$(LL * 0,40) / 30$	$[(LL * 0,40) / 30] / 12$
TOTAL			R\$ 4.500,00	R\$ 375,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 32 – Custos Fixos

Aluguel	R\$ 1.500,00
Site	R\$ 20,00
Depreciação	R\$ 375,00
Telefone	R\$ 100,00
Taxas diversas	R\$ 50,00
TOTAL - Custos Fixos Iniciais	R\$ 2.045,00

Fonte: Elaborado pelo autor

5.9.3 Investimentos e recursos necessários

Para determinar o investimento total necessário (tabela 39) é preciso calcular os investimentos fixos (tabela 33), investimentos pré operacionais (tabela 34), necessidade líquida de capital de giro (tabela 37) e caixa mínimo (tabela 38), ressaltando que a fonte de recursos será 100% de recursos próprios (tabela 40).

Tabela 33 – Investimentos Fixos

Equipamentos	R\$ 100.000,00
Utensílios, ferramentas e acessórios	R\$ 20.000,00
TOTAL - Investimentos Fixos	R\$ 120.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 34 – Investimento Pré Operacionais

Obras e Reformas (adequações para obter registro)	R\$ 20.000,00
Despesas de legalização	R\$ 5.000,00
Site	R\$ 500,00
Padronização das receitas	R\$ 3.000,00
Designer	R\$ 600,00
TOTAL - Investimentos Pré Operacionais	R\$ 29.100,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 35 – Contas a Receber

Prazo Médio de Vendas	%	Número de Dias	Média Ponderada (Dias)
Débito/Dinheiro	70%	1,00	0,7
Crédito	30%	30	9
Prazo Médio Total			10

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 36 – Contas a Pagar

Prazo Médio de Compras	%	Número de Dias	Média Ponderada (Dias)
À Vista	70%	1,00	0,7
30 dias	30%	30	9
Prazo Médio Total			10

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 37 – Necessidade Líquida de Capital de Giro

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
Contas a Receber (vendas)	10
Necessidade Média de Estoques	40
TOTAL	50
Recursos de terceiros no caixa da empresa	Número de dias
Contas a Pagar (fornecedores)	10
TOTAL	10
Necessidade Líquida de Capital de Giro (dias)	40

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 38 – Caixa Mínimo

Custo Fixo Mensal	R\$	2.045,00
Custo Variável Mensal	R\$	6.095,30
Custo Total da Empresa	R\$	8.140,30
Custo Total Diário	R\$	271,34
Necessidade Líquida de Capital de Giro (dias)		40
TOTAL - Caixa Mínimo	R\$	10.853,73

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 39 – Investimento Total

Descrição do Investimento	Valor	%
Investimentos Fixos	R\$ 120.000,00	74,79%
Capital de Giro	R\$ 11.359,17	7,08%
Investimentos Pré Operacionais	R\$ 29.100,00	18,14%
TOTAL - Investimentos	R\$ 160.459,17	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 40 – Fontes de Recursos

Recursos Próprios	R\$ 160.459,17	100%
Recursos de Terceiros	R\$ -	0%
TOTAL - Fontes de Recursos	R\$ 160.459,17	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

5.9.4 Projeções de Demonstrativos de Resultado

O Demonstrativo de resultado do exercício tem como premissa uma taxa de crescimento de 10% ao mês no primeiro ano de operação, e a partir do segundo ano, uma taxa de crescimento médio de 5% ao mês, devido ao estabelecimento da marca no mercado.

Tabela 41 – Demonstrativo de Resultado do Exercício – Ano 1

DRE - 2017	31/01/17	31/01/17	31/03/17	31/04/17	31/05/17	31/06/17	31/07/17	31/08/17	31/09/17	31/10/17	31/11/17	31/12/17	TOTAIS - Ano 1
Receita Operacional Bruta	R\$ 9.964	R\$ 10.960	R\$ 12.056	R\$ 13.262	R\$ 14.588	R\$ 16.047	R\$ 17.651	R\$ 19.417	R\$ 21.358	R\$ 23.494	R\$ 25.844	R\$ 28.428	R\$ 213.069
(-) IPI sobre Vendas	R\$ 598	R\$ 658	R\$ 723	R\$ 796	R\$ 875	R\$ 963	R\$ 1.059	R\$ 1.165	R\$ 1.281	R\$ 1.410	R\$ 1.551	R\$ 1.706	R\$ 12.784
(=) Receita Bruta de Vendas	R\$ 9.366	R\$ 10.303	R\$ 11.333	R\$ 12.466	R\$ 13.713	R\$ 15.084	R\$ 16.592	R\$ 18.252	R\$ 20.077	R\$ 22.084	R\$ 24.293	R\$ 26.722	R\$ 200.285
(-) Impostos sobre Vendas PIS-COFINS	R\$ 1.036	R\$ 1.140	R\$ 1.254	R\$ 1.379	R\$ 1.517	R\$ 1.669	R\$ 1.836	R\$ 2.019	R\$ 2.221	R\$ 2.443	R\$ 2.688	R\$ 2.956	R\$ 22.159
(-) Imposto sobre Venda ICMS	R\$ 2.491	R\$ 2.740	R\$ 3.014	R\$ 3.315	R\$ 3.647	R\$ 4.012	R\$ 4.413	R\$ 4.854	R\$ 5.340	R\$ 5.874	R\$ 6.461	R\$ 7.107	R\$ 53.267
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 5.839	R\$ 6.423	R\$ 7.065	R\$ 7.771	R\$ 8.549	R\$ 9.403	R\$ 10.344	R\$ 11.378	R\$ 12.516	R\$ 13.768	R\$ 15.144	R\$ 16.659	R\$ 124.858
Custos dos Produtos Vendidos c/ ICMS	R\$ 4.690	R\$ 5.159	R\$ 5.675	R\$ 6.242	R\$ 6.867	R\$ 7.553	R\$ 8.309	R\$ 9.140	R\$ 10.054	R\$ 11.059	R\$ 12.165	R\$ 13.381	R\$ 100.294
(-) Crédito ICMS sobre M.P.	R\$ 2.491	R\$ 2.740	R\$ 3.014	R\$ 3.315	R\$ 3.647	R\$ 4.012	R\$ 4.413	R\$ 4.854	R\$ 5.340	R\$ 5.874	R\$ 6.461	R\$ 7.107	R\$ 53.267
(=) Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 2.199	R\$ 2.419	R\$ 2.661	R\$ 2.927	R\$ 3.220	R\$ 3.542	R\$ 3.896	R\$ 4.285	R\$ 4.714	R\$ 5.185	R\$ 5.704	R\$ 6.274	R\$ 47.026
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 3.640	R\$ 4.004	R\$ 4.404	R\$ 4.844	R\$ 5.329	R\$ 5.862	R\$ 6.448	R\$ 7.093	R\$ 7.802	R\$ 8.582	R\$ 9.440	R\$ 10.384	R\$ 77.832
(-) Despesas de Vendas, Adm. E Op.	R\$ 500	R\$ 550	R\$ 605	R\$ 666	R\$ 732	R\$ 805	R\$ 886	R\$ 974	R\$ 1.072	R\$ 1.179	R\$ 1.297	R\$ 1.427	R\$ 10.692
(=) Custos Fixos (depreciação)	R\$ 2.045	R\$ 2.066	R\$ 2.087	R\$ 2.109	R\$ 2.131	R\$ 2.154	R\$ 2.177	R\$ 2.201	R\$ 2.226	R\$ 2.251	R\$ 2.278	R\$ 2.305	R\$ 26.030
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 1.095	R\$ 1.388	R\$ 1.712	R\$ 2.070	R\$ 2.466	R\$ 2.903	R\$ 3.385	R\$ 3.917	R\$ 4.504	R\$ 5.152	R\$ 5.866	R\$ 6.653	R\$ 41.109
(-) IR e CSLL	R\$ 765	R\$ 842	R\$ 926	R\$ 1.019	R\$ 1.120	R\$ 1.232	R\$ 1.356	R\$ 1.491	R\$ 1.640	R\$ 1.804	R\$ 1.985	R\$ 2.183	R\$ 16.364
(=) Resultado após IR e CSLL	R\$ 329	R\$ 546	R\$ 786	R\$ 1.052	R\$ 1.345	R\$ 1.670	R\$ 2.029	R\$ 2.426	R\$ 2.864	R\$ 3.347	R\$ 3.881	R\$ 4.470	R\$ 24.746
(-) Investimento Capacidade Produtiva	R\$ 132	R\$ 218	R\$ 314	R\$ 421	R\$ 538	R\$ 668	R\$ 812	R\$ 970	R\$ 1.146	R\$ 1.339	R\$ 1.552	R\$ 1.788	R\$ 9.898
(=) Lucro Líquido	R\$ 198	R\$ 328	R\$ 472	R\$ 631	R\$ 807	R\$ 1.002	R\$ 1.218	R\$ 1.455	R\$ 1.718	R\$ 2.008	R\$ 2.329	R\$ 2.682	R\$ 14.847

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 42 – Demonstrativo de Resultado do Exercício – Ano 2

DRE - 2018	31/01/18	31/01/18	31/03/18	31/04/18	31/05/18	31/06/18	31/07/18	31/08/18	31/09/18	31/10/18	31/11/18	31/12/18	TOTALS - Ano 2
Receita Operacional Bruta	R\$ 29.849	R\$ 31.342	R\$ 32.909	R\$ 34.554	R\$ 36.282	R\$ 38.096	R\$ 40.001	R\$ 42.001	R\$ 44.101	R\$ 46.306	R\$ 48.621	R\$ 51.052	R\$ 475.115
(-) IPI sobre Vendas	R\$ 1.791	R\$ 1.881	R\$ 1.975	R\$ 2.073	R\$ 2.177	R\$ 2.286	R\$ 2.400	R\$ 2.520	R\$ 2.646	R\$ 2.778	R\$ 2.917	R\$ 3.063	R\$ 28.507
(=) Receita Bruta de Vendas	R\$ 28.058	R\$ 29.461	R\$ 30.934	R\$ 32.481	R\$ 34.105	R\$ 35.810	R\$ 37.601	R\$ 39.481	R\$ 41.455	R\$ 43.528	R\$ 45.704	R\$ 47.989	R\$ 446.608
(-) Impostos sobre Vendas PIS-COFINS	R\$ 3.104	R\$ 3.260	R\$ 3.423	R\$ 3.594	R\$ 3.773	R\$ 3.962	R\$ 4.160	R\$ 4.368	R\$ 4.587	R\$ 4.816	R\$ 5.057	R\$ 5.309	R\$ 49.412
(-) Imposto sobre Venda ICMS	R\$ 7.462	R\$ 7.835	R\$ 8.227	R\$ 8.639	R\$ 9.070	R\$ 9.524	R\$ 10.000	R\$ 10.500	R\$ 11.025	R\$ 11.577	R\$ 12.155	R\$ 12.763	R\$ 118.779
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 17.492	R\$ 18.366	R\$ 19.285	R\$ 20.249	R\$ 21.261	R\$ 22.324	R\$ 23.441	R\$ 24.613	R\$ 25.843	R\$ 27.135	R\$ 28.492	R\$ 29.917	R\$ 278.417
Custos dos Produtos Vendidos c/ ICMS	R\$ 14.050	R\$ 14.753	R\$ 15.491	R\$ 16.265	R\$ 17.078	R\$ 17.932	R\$ 18.829	R\$ 19.770	R\$ 20.759	R\$ 21.797	R\$ 22.887	R\$ 24.031	R\$ 223.641
(-) Crédito ICMS sobre M.P.	R\$ 7.462	R\$ 7.835	R\$ 8.227	R\$ 8.639	R\$ 9.070	R\$ 9.524	R\$ 10.000	R\$ 10.500	R\$ 11.025	R\$ 11.577	R\$ 12.155	R\$ 12.763	R\$ 118.779
(=) Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 6.588	R\$ 6.917	R\$ 7.263	R\$ 7.626	R\$ 8.008	R\$ 8.408	R\$ 8.829	R\$ 9.270	R\$ 9.734	R\$ 10.220	R\$ 10.731	R\$ 11.268	R\$ 104.863
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 10.904	R\$ 11.449	R\$ 12.021	R\$ 12.622	R\$ 13.253	R\$ 13.916	R\$ 14.612	R\$ 15.343	R\$ 16.110	R\$ 16.915	R\$ 17.761	R\$ 18.649	R\$ 173.554
(-) Despesas de Vendas, Adm. E Op.	R\$ 1.498	R\$ 1.573	R\$ 1.651	R\$ 1.734	R\$ 1.821	R\$ 1.912	R\$ 2.007	R\$ 2.108	R\$ 2.213	R\$ 2.324	R\$ 2.440	R\$ 2.562	R\$ 23.842
(-) Custos Fixos (depreciação)	R\$ 2.333	R\$ 2.361	R\$ 2.391	R\$ 2.421	R\$ 2.451	R\$ 2.483	R\$ 2.515	R\$ 2.548	R\$ 2.582	R\$ 2.616	R\$ 2.652	R\$ 2.688	R\$ 30.040
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 7.073	R\$ 7.515	R\$ 7.979	R\$ 8.468	R\$ 8.981	R\$ 9.522	R\$ 10.090	R\$ 10.687	R\$ 11.315	R\$ 11.975	R\$ 12.669	R\$ 13.399	R\$ 119.672
(-) IR e CSLL	R\$ 2.292	R\$ 2.407	R\$ 2.527	R\$ 2.654	R\$ 2.786	R\$ 2.926	R\$ 3.072	R\$ 3.226	R\$ 3.387	R\$ 3.556	R\$ 3.734	R\$ 3.921	R\$ 36.489
(=) Resultado após IR e CSLL	R\$ 4.781	R\$ 5.108	R\$ 5.452	R\$ 5.814	R\$ 6.195	R\$ 6.596	R\$ 7.018	R\$ 7.461	R\$ 7.928	R\$ 8.419	R\$ 8.935	R\$ 9.478	R\$ 83.183
(-) Investimento Capacidade Produtiva	R\$ 1.912	R\$ 2.043	R\$ 2.181	R\$ 2.326	R\$ 2.478	R\$ 2.638	R\$ 2.807	R\$ 2.985	R\$ 3.171	R\$ 3.368	R\$ 3.574	R\$ 3.791	R\$ 33.273
(=) Lucro Líquido	R\$ 2.868	R\$ 3.065	R\$ 3.271	R\$ 3.488	R\$ 3.717	R\$ 3.958	R\$ 4.211	R\$ 4.477	R\$ 4.757	R\$ 5.051	R\$ 5.361	R\$ 5.687	R\$ 49.910

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 43 – Demonstrativo de Resultado do Exercício – Ano 3

DRE - 2019	31/01/19	31/01/19	31/03/19	31/04/19	31/05/19	31/06/19	31/07/19	31/08/19	31/09/19	31/10/19	31/11/19	31/12/19	TOTAIS - Ano 3
Receita Operacional Bruta	R\$ 53.605	R\$ 56.285	R\$ 59.100	R\$ 62.055	R\$ 65.157	R\$ 68.415	R\$ 71.836	R\$ 75.428	R\$ 79.199	R\$ 83.159	R\$ 87.317	R\$ 91.683	R\$ 853.238
(-) IPI sobre Vendas	R\$ 3.216	R\$ 3.377	R\$ 3.546	R\$ 3.723	R\$ 3.909	R\$ 4.105	R\$ 4.310	R\$ 4.526	R\$ 4.752	R\$ 4.990	R\$ 5.239	R\$ 5.501	R\$ 51.194
(=) Receita Bruta de Vendas	R\$ 50.389	R\$ 52.908	R\$ 55.554	R\$ 58.331	R\$ 61.248	R\$ 64.310	R\$ 67.526	R\$ 70.902	R\$ 74.447	R\$ 78.169	R\$ 82.078	R\$ 86.182	R\$ 802.044
(-) Impostos sobre Vendas PIS-COFINS	R\$ 5.575	R\$ 5.854	R\$ 6.146	R\$ 6.454	R\$ 6.776	R\$ 7.115	R\$ 7.471	R\$ 7.844	R\$ 8.237	R\$ 8.649	R\$ 9.081	R\$ 9.535	R\$ 88.737
(-) Imposto sobre Venda ICMS	R\$ 13.401	R\$ 14.071	R\$ 14.775	R\$ 15.514	R\$ 16.289	R\$ 17.104	R\$ 17.959	R\$ 18.857	R\$ 19.800	R\$ 20.790	R\$ 21.829	R\$ 22.921	R\$ 213.309
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 31.413	R\$ 32.983	R\$ 34.632	R\$ 36.364	R\$ 38.182	R\$ 40.091	R\$ 42.096	R\$ 44.201	R\$ 46.411	R\$ 48.731	R\$ 51.168	R\$ 53.726	R\$ 499.997
Custos dos Produtos Vendidos c/ ICMS	R\$ 25.232	R\$ 26.494	R\$ 27.819	R\$ 29.210	R\$ 30.670	R\$ 32.204	R\$ 33.814	R\$ 35.505	R\$ 37.280	R\$ 39.144	R\$ 41.101	R\$ 43.156	R\$ 401.628
(-) Crédito ICMS sobre M.P.	R\$ 13.401	R\$ 14.071	R\$ 14.775	R\$ 15.514	R\$ 16.289	R\$ 17.104	R\$ 17.959	R\$ 18.857	R\$ 19.800	R\$ 20.790	R\$ 21.829	R\$ 22.921	R\$ 213.309
(=) Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 11.831	R\$ 12.423	R\$ 13.044	R\$ 13.696	R\$ 14.381	R\$ 15.100	R\$ 15.855	R\$ 16.648	R\$ 17.480	R\$ 18.354	R\$ 19.272	R\$ 20.235	R\$ 188.318
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 19.581	R\$ 20.560	R\$ 21.588	R\$ 22.668	R\$ 23.801	R\$ 24.991	R\$ 26.241	R\$ 27.553	R\$ 28.931	R\$ 30.377	R\$ 31.896	R\$ 33.491	R\$ 311.679
(-) Despesas de Vendas, Adm. e Op.	R\$ 2.690	R\$ 2.824	R\$ 2.966	R\$ 3.114	R\$ 3.270	R\$ 3.433	R\$ 3.605	R\$ 3.785	R\$ 3.974	R\$ 4.173	R\$ 4.382	R\$ 4.601	R\$ 42.817
(-) Custos Fixos (depreciação)	R\$ 2.726	R\$ 2.764	R\$ 2.804	R\$ 2.844	R\$ 2.886	R\$ 2.929	R\$ 2.973	R\$ 3.018	R\$ 3.065	R\$ 3.113	R\$ 3.163	R\$ 3.214	R\$ 35.499
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$ 14.166	R\$ 14.972	R\$ 15.819	R\$ 16.710	R\$ 17.646	R\$ 18.629	R\$ 19.663	R\$ 20.750	R\$ 21.891	R\$ 23.091	R\$ 24.351	R\$ 25.676	R\$ 233.363
(-) IR e CSLL	R\$ 4.117	R\$ 4.323	R\$ 4.539	R\$ 4.766	R\$ 5.004	R\$ 5.254	R\$ 5.517	R\$ 5.793	R\$ 6.082	R\$ 6.387	R\$ 6.706	R\$ 7.041	R\$ 65.529
(=) Resultado após IR e CSLL	R\$ 10.049	R\$ 10.649	R\$ 11.280	R\$ 11.944	R\$ 12.642	R\$ 13.375	R\$ 14.146	R\$ 14.957	R\$ 15.809	R\$ 16.704	R\$ 17.645	R\$ 18.634	R\$ 167.835
(-) Investimento Capacidade Produtiva	R\$ 4.020	R\$ 4.260	R\$ 4.512	R\$ 4.778	R\$ 5.057	R\$ 5.350	R\$ 5.658	R\$ 5.983	R\$ 6.323	R\$ 6.682	R\$ 7.058	R\$ 7.454	R\$ 67.134
(=) Lucro Líquido	R\$ 6.029	R\$ 6.390	R\$ 6.768	R\$ 7.166	R\$ 7.585	R\$ 8.025	R\$ 8.488	R\$ 8.974	R\$ 9.485	R\$ 10.022	R\$ 10.587	R\$ 11.181	R\$ 100.701

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 44 – Demonstrativo de Resultado do Exercício – Ano 4

DRE - 2020	31/01/20	31/01/20	31/03/20	31/04/20	31/05/20	31/06/20	31/07/20	31/08/20	31/09/20	31/10/20	31/11/20	31/12/20	TOTALS - Ano 4
Receita Operacional Bruta	R\$96.267	R\$101.080	R\$106.134	R\$111.441	R\$117.013	R\$122.864	R\$129.007	R\$135.457	R\$142.230	R\$149.342	R\$156.809	R\$164.649	R\$ 1.532.293
(-) IPI sobre Vendas	R\$ 5.776	R\$ 6.065	R\$ 6.368	R\$ 6.686	R\$ 7.021	R\$ 7.372	R\$ 7.740	R\$ 8.127	R\$ 8.534	R\$ 8.960	R\$ 9.409	R\$ 9.879	R\$ 91.938
(=) Receita Bruta de Vendas	R\$90.491	R\$ 95.015	R\$ 99.766	R\$104.755	R\$109.992	R\$115.492	R\$121.266	R\$127.330	R\$133.696	R\$140.381	R\$147.400	R\$154.770	R\$ 1.440.355
(-) Impostos sobre Vendas PIS-COFINS	R\$10.012	R\$ 10.512	R\$ 11.038	R\$ 11.590	R\$ 12.169	R\$ 12.778	R\$ 13.417	R\$ 14.088	R\$ 14.792	R\$ 15.532	R\$ 16.308	R\$ 17.124	R\$ 159.358
(-) Imposto sobre Venda ICMS	R\$24.067	R\$ 25.270	R\$ 26.534	R\$ 27.860	R\$ 29.253	R\$ 30.716	R\$ 32.252	R\$ 33.864	R\$ 35.558	R\$ 37.335	R\$ 39.202	R\$ 41.162	R\$ 383.073
(=) Receita Operacional Líquida	R\$56.412	R\$ 59.233	R\$ 62.195	R\$ 65.304	R\$ 68.570	R\$ 71.998	R\$ 75.598	R\$ 79.378	R\$ 83.347	R\$ 87.514	R\$ 91.890	R\$ 96.484	R\$ 897.923
Custos dos Produtos Vendidos c/ ICMS	R\$45.314	R\$ 47.580	R\$ 49.958	R\$ 52.456	R\$ 55.079	R\$ 57.833	R\$ 60.725	R\$ 63.761	R\$ 66.949	R\$ 70.297	R\$ 73.811	R\$ 77.502	R\$ 721.266
(-) Crédito ICMS sobre M.P.	R\$24.067	R\$ 25.270	R\$ 26.534	R\$ 27.860	R\$ 29.253	R\$ 30.716	R\$ 32.252	R\$ 33.864	R\$ 35.558	R\$ 37.335	R\$ 39.202	R\$ 41.162	R\$ 383.073
(=) Custo dos Produtos Vendidos	R\$21.247	R\$ 22.309	R\$ 23.425	R\$ 24.596	R\$ 25.826	R\$ 27.117	R\$ 28.473	R\$ 29.897	R\$ 31.392	R\$ 32.961	R\$ 34.609	R\$ 36.340	R\$ 338.193
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$35.165	R\$ 36.924	R\$ 38.770	R\$ 40.708	R\$ 42.744	R\$ 44.881	R\$ 47.125	R\$ 49.481	R\$ 51.955	R\$ 54.553	R\$ 57.281	R\$ 60.145	R\$ 559.731
(-) Despesas de Vendas, Adm. E Op.	R\$ 4.831	R\$ 5.072	R\$ 5.326	R\$ 5.592	R\$ 5.872	R\$ 6.166	R\$ 6.474	R\$ 6.797	R\$ 7.137	R\$ 7.494	R\$ 7.869	R\$ 8.262	R\$ 76.893
(-) Custos Fixos (depreciação)	R\$ 3.267	R\$ 3.322	R\$ 3.378	R\$ 3.436	R\$ 3.496	R\$ 3.558	R\$ 3.622	R\$ 3.689	R\$ 3.757	R\$ 3.828	R\$ 3.902	R\$ 3.978	R\$ 43.234
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$27.067	R\$ 28.530	R\$ 30.066	R\$ 31.680	R\$ 33.376	R\$ 35.157	R\$ 37.029	R\$ 38.995	R\$ 41.060	R\$ 43.230	R\$ 45.510	R\$ 47.904	R\$ 439.604
(-) IR e CSLL	R\$ 7.393	R\$ 7.763	R\$ 8.151	R\$ 8.559	R\$ 8.987	R\$ 9.436	R\$ 9.908	R\$ 10.403	R\$ 10.923	R\$ 11.469	R\$ 12.043	R\$ 12.645	R\$ 117.680
(=) Resultado após IR e CSLL	R\$19.674	R\$ 20.767	R\$ 21.915	R\$ 23.121	R\$ 24.389	R\$ 25.721	R\$ 27.121	R\$ 28.592	R\$ 30.137	R\$ 31.761	R\$ 33.467	R\$ 35.259	R\$ 321.924
(-) Investimento Capacidade Produtiva	R\$ 7.870	R\$ 8.307	R\$ 8.766	R\$ 9.248	R\$ 9.756	R\$ 10.288	R\$ 10.848	R\$ 11.437	R\$ 12.055	R\$ 12.704	R\$ 13.387	R\$ 14.104	R\$ 128.769
(=) Lucro Líquido	R\$11.804	R\$ 12.460	R\$ 13.149	R\$ 13.873	R\$ 14.633	R\$ 15.433	R\$ 16.273	R\$ 17.155	R\$ 18.082	R\$ 19.057	R\$ 20.080	R\$ 21.155	R\$ 193.154

Fonte: Elaborado pelo autor

5.9.5 Construção de cenários

A partir da média dos resultados dos quatro primeiros anos, foram elaborados dois cenários, um com visão otimista e outro com visão pessimista, aumentando e diminuindo as vendas em 20%.

Tabela 45 – Construção de Cenários (média anual)

Descrição	Cenário Provável	Cenário Otimista	Cenário Pessimista
	Valor	Valor	Valor
Receita total com vendas	R\$ 768.428,45	R\$ 922.114,14	R\$ 614.742,76
CMV	R\$ 169.600,12	R\$ 203.520,14	R\$ 135.680,09
Impostos sobre vendas	R\$ 318.129,38	R\$ 381.755,26	R\$ 254.503,50
Gastos com vendas	R\$ 38.561,01	R\$ 46.273,22	R\$ 30.848,81
(-) Total de custos variáveis	R\$ 526.290,51	R\$ 631.548,61	R\$ 421.032,41
(=) Margem de contribuição	R\$ 242.137,94	R\$ 290.565,53	R\$ 193.710,35
(-) Custos fixos totais	R\$ 33.700,77	R\$ 33.700,77	R\$ 33.700,77
Resultado Operacional	R\$ 208.437,17	R\$ 256.864,76	R\$ 160.009,58

Fonte: Elaborado pelo autor

5.9.6 Indicadores de resultado

A partir dos demonstrativos de resultado do exercício é possível criar múltiplos indicadores de resultado. São descritos, nas tabelas a seguir, os seguintes indicadores: lucro líquido anual, investimento anual em capacidade produtiva, receitas totais, litros de cerveja vendidos, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.

Tabela 46 – Lucro Líquido Anual

Ano 1	R\$ 14.847,44
Ano 2	R\$ 49.909,94
Ano 3	R\$ 100.700,84
Ano 4	R\$ 193.154,25
Médio	R\$ 89.653,12

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 47 – Investimento Anual em Capacidade Produtiva

Ano 1	R\$ 9.898,30
Ano 2	R\$ 33.273,30
Ano 3	R\$ 67.133,90
Ano 4	R\$ 128.769,50
Acumulado	R\$ 239.074,99
Médio	R\$ 59.768,75

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 48 – Receitas Totais

Ano 1	R\$ 213.068,73
Ano 2	R\$ 475.114,74
Ano 3	R\$ 853.237,81
Ano 4	R\$ 1.532.292,53
Média	R\$ 768.428,45

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 49 – Litros de Cerveja Vendidos

Produção em Litros		Média Mensal
Ano 1	9.302 L	775 L
Ano 2	20.743 L	1.729 L
Ano 3	37.251 L	3.104 L
Ano 4	66.897 L	5.575 L
Acumulado	134.192 L	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 50 – Indicador – Ponto de Equilíbrio

Preço Médio do Litro Vendido	R\$ 22,91
Receita Operacional	R\$ 9.963,80
(-) C.P.V.	R\$ 4.690,06
(-) Despesas Variáveis	R\$ 500,00
(=) Margem de Contribuição (R\$)	R\$ 4.773,74
(=) Margem de Contribuição (%)	47,91%
(-) Custos e Despesas Fixas	R\$ 2.045,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 2.728,74
(=) Ponto de Equilíbrio (R\$)	R\$ 4.268,35
(=) Ponto de Equilíbrio (L)	186

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 51 – Indicador - Lucratividade

Anual Média	11,67%
-------------	--------

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 52 – Indicador - Rentabilidade

Anual Média	40,71%
-------------	--------

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 53 – Indicador - *Payback*

Prazo (anos)	2,46
Prazo (meses)	29,48

Fonte: Elaborado pelo autor

6 AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO

A partir da realização de um plano de negócios torna-se mais seguro e confiável “tirar a ideia do papel” e efetuar o investimento planejado para abrir uma empresa, sempre lembrando que este documento não é menos importante para empresas que já estão em atividade, pois serve para uma tomada de decisão mais rápida e clara, entretanto, é sabido da necessidade de estar sempre atualizando os dados presentes neste plano para que ele esteja de acordo com a realidade encontrada pelas suas respectivas empresas.

A ampliação da cultura cervejeira no Brasil vem chamando a atenção de muitos empreendedores, aqueles que conseguirem identificar boas oportunidades de modelos de negócio têm um grande mercado para suprir. Diante da identificação da oportunidade de negócio pelos gestores foi elaborado um plano de negócios para verificar a viabilidade de abertura da microcervejaria Porca Troia no município de São José - SC. A microcervejaria que tem uma proposta de comercializar cervejas artesanais saborosas, de diferentes estilos e de alta qualidade. O plano de negócios da Microcervejaria Porca Troia englobou muitas informações e dados que demonstram o “aquecimento” do mercado de cervejas artesanais tanto no Brasil quanto na região da grande Florianópolis, apresentando um cenário otimista pela frente. Através de pesquisa realizada, descobriu-se que há um grande espaço para marcas que tenham um público alvo bem definido e disponham de um portfólio de cervejas diferentes, saborosas e de qualidade.

A maior dificuldade encontrada foi na parte de tributação na venda de bebidas alcoólicas e requisitos legais para abertura de uma cervejaria. Para descobrir os impostos devidos e suas alíquotas e também para descobrir os procedimentos legais necessários para abertura de uma cervejaria foram necessárias muitas horas de pesquisa e contatos com órgãos do governo. Os requisitos para aprovação junto aos órgãos fiscalizadores, bem como os impostos, são os mesmos para cervejarias de qualquer porte, seja ela gigante ou micro. Faltam incentivos do governo para esse setor do mercado. Um pequeno empreendimento só é viável com muita dedicação dos gestores que devem participar de todos os processos da empresa e sacrificar sua remuneração durante o primeiro ano de atividade.

A análise de viabilidade econômico-financeira foi positiva, de modo que, partindo do princípio que as vendas aumentem gradativamente, assim como os investimentos em

capacidade produtiva, no segundo ano já se vê uma geração de lucro percebível para os sócios que estarão se dedicando por completo para a organização. Através do plano de marketing, operacional e financeiro a empresa espera dar sustentabilidade aos processos de captação e retenção de clientes, sua logística interna e externa e com um planejamento financeiro definido. Tendo em vista as estimativas de receita, custos e despesas e levando em consideração todos os investimentos necessários para a abertura e funcionamento do negócio nos próximos anos, os indicadores financeiros analisados mostraram boas perspectivas de retorno para o negócio em questão, viabilizando o empreendimento em termos econômicos e financeiros, assim os gestores acreditam na ideia e a Microcervejaria Porca Troia iniciará suas operações no início de 2017.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDREWS, Evan. **Who invented beer?** Jan. 2014. Disponível em:
<<http://www.history.com/news/ask-history/who-invented-beer>> Acesso em: 08 jun. 2015.

BARBOZA, Mariana Queiroz. **O negócio milionário das cervejas artesanais**. 2013. Disponível em:
<http://istoe.com.br/319458_o+negocio+milionario+das+cervejas+artesanais/> Acesso em: 20 out. 2016.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Ministério da Agricultura: Orientação para registro de estabelecimentos e produtos**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/qualidade-seguranca-alimentos-bebidas/bebidas/orientacao-registro-estabelecimentos-produtos>> Acesso em 08 out. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009**. Regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.

BRASIL. **Decreto nº 8.442, de 29 de abril de 2015**. Regulamenta os art. 14 a art. 36 da Lei nº 13.097, de 19 de janeiro de 2015, que tratam da incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, da Contribuição para o PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins, no mercado interno e na importação, sobre produtos dos Capítulos 21 e 22 da Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados - Tipi.

BREWERS ASSOCIATION. **Small and Independent Brewers Continue to Grow Double Digits**. Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/press-releases/small-independent-brewers-continue-grow-double-digits/>> Acesso em: 20 out. 2016.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CANTILLON, Richard. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. Auburn: Ludwig von Mises Institute, 2010.

CERVIERI JÚNIOR, Osmar. et al. **O setor de bebidas no Brasil**. In: BNDES Setorial set. 2014. p. 93-130. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em 18 set. 2016.

COUTINHO, Carlos Alberto Tavares. **História da cerveja**. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/historia-da-cerveja.html>> Acesso em: 08 jun. 2015.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2006.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-Cient%C3%ADficos-Entendendo-a-finalidade-e-a-efic%C3%A1cia-do-plano-de-neg%C3%B3cios.docx>> Acesso em: 11 jun. 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**, 1973.

DRUCKER, Peter F. **The Ecological Vision**. 1993.

EDEN, Karl J. **History of German Brewing**, vol. 16, n. 4. Dresden: Zimurgy Magazine, 1993.

EGER, Rubem Schipmann; Yuki, Jefferson Teiji. **Curso Negócios Cervejeiros: Panorama do Mercado Cervejeiro**. 2016 Disponível em:
<<https://beerkingclub.com.br/cursos/pre-lancamento-negocios-cervejeiros/>> Acesso em:
20 jun. 2016.

ENDEAVOR. **8 mitos e verdades sobre o empreendedorismo no Brasil**. 2014.
Disponível em: <<https://endeavor.org.br/8-mitos-e-verdades-sobre-o-empreendedorismo-no-brasil/>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

FILION, L. J. **Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur**. Montréal: Éditions de l'entrepreneur, 1991.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOFFMANN, Geraldo. **Lúpulo, o “ouro verde” da Baviera**. 2007. Disponível em:
<<http://dw.com/p/BPhB>> Acesso em: 28 set. 2016.

KOCH, Jim. **Quench Your Own Thirst: Business Lessons Learned Over a Beer or Two**. Boston: Flatiron Books, 2016.

HORNADAY, J. A. **Research about living entrepreneurs**. Englewood: Prentice Hall, 1982.

JAKITAS, Renato. **Cerveja artesanal cai no gosto do pequeno e Brasil já conta com 1,5 mil rótulos no mercado**. 2015. Disponível em:
<<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,cerveja-artesanal-cai-no-gosto-do->

pequeno-e-brasil-ja-conta-com-1-5-mil-rotulos-no-mercado,5268,0.htm> Acesso em: 18 ago. 2016.

KEYNES, J. M. **The “ex ante” theory of the rate of interest:** in vol. XIV of The Collected Writings of John Maynard Keynes. London: Macmillan. 1973.

MALHEIROS, Rita de Cassia; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiana J. de Almeida. **Viajem ao mundo do empreendedorismo**. 2. ed. Florianópolis: IEA - Instituto de Estudo Avançados, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARK, Joshua J. **Beer:** Definition. 2011. Disponível em: <<http://www.ancient.eu/Beer/>> Acesso em: jun. 2015.

MELHADO, João Pedro; PLASTER, Juliana; YOONG, Pui Sheeng. **Empreendedores Brasileiros:** Perfis e Percepções. 2013. Disponível em: <<https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/6588/1425322451Empreendedores+Brasileiros+2013.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

OLIVEIRA FILHO, João Bento de. **Empreendedorismo**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Self Published, 2009.

PALMER, John. **How to brew**. Disponível em: <<http://www.howtobrew.com>> Acesso em: 08 jun. 2015.

PIATO, Matheus Stapassoli; RÉVILLION, Jean Philippe. **Restrições ao desenvolvimento das microcervejarias informais no Brasil**. Vol. 10, nº1/2. 2013. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/acta/article/view/2567/1488>> Acesso em: 16 ago. 2016.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTAL BRASIL. **Cresce número de cervejarias registradas no País**. Maio 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/05/cresce-numero-de-cervejarias-registradas-no-pais>> Acesso em: 20 out. 2016.

RALEY, Linda. **Beer History**. 1998. Disponível em: <http://www.beerhistory.com/library/holdings/raley_timetable.shtml> Acesso em: 08 jun. 2015.

RIBEIRO, Alex. **Brasil recua para 126º lugar em ranking sobre facilidade de negócios**. 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/internacional/1060300/brasil-recua-para-126-lugar-em-ranking-sobre-facilidade-de-negocios>> Acesso em: 16 ago. 2016.

SANGION, Ricardo; BELTRAMELLI, Mauricio. **História da Cerveja**. 2007. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/historia-cerveja.shtml>> Acesso em: 09 set. 2016.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de empreendimentos: negócios lucrativos, ações sociais e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SAY, Jean Baptiste. **A treatise on political economy: or The production, distribution, and consumption of wealth**. Ontario: Batoche Books, 2001.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento economico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013a.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no brasil: coleção estudos e pesquisas** 2013b. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em 22 abr. 2015.

SEBRAE. **Relatório de inteligência:** Alimentos jun. 2015. Disponível em:
<<https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/login?back=/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae&anchor=download>>
Acesso em: 20 out. 2016.

SEBRAE. **Como montar uma microcervejaria:** Ideias de negócios. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-microcervejaria>>. Acesso em 09 ago. 2016

SMITH, Adam. **Riqueza das Nações.** São Paulo: MetaLibri, 2007.

TIMMONS, J. A. **New venture creation:** entrepreneurship for the 21st century. Chicago: Irwin, 1994.

VYASA, Krishna-Dwaipayana. **The Mahabharata:** A Shortened Modern Prose Version of the Indian Epic. Chicago: University Of Chicago Press, 2000.

WOLFF, Daniel. **Mestre-Cervejeiro:** quem somos. 2014. Disponível em:
<<http://www.mestre-cervejeiro.com/quem-somos/>> Acesso em: 16 ago. 2016.

APÊNDICES

Pesquisa de Mercado - Cervejas Artesanais

Questionário de pesquisa sobre o comportamento do consumidor e os fatores que influenciam na aquisição de uma cerveja artesanal. Este questionário é voltado para o público de homens e mulheres entre 18 a 64 anos que residem na região da Grande Florianópolis e que costumam beber cerveja em média de, pelo menos, uma vez por semana.

A pesquisa pode ser respondida de forma anônima e não será divulgada para terceiros com intenção de lucro, pois ela faz parte do trabalho de conclusão de curso (TCC) da graduação em Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e conduzida pelo formando do semestre 2016.2, Gabriel Neves de Castro. Trabalho este que tem como finalidade elaborar um plano de negócios fundamentado para verificar a viabilidade da abertura de uma microcervejaria na região da Grande Florianópolis.

Esta pesquisa tem duração média de 5 minutos e orienta-se aos entrevistados que reflitam acerca de suas respostas a fim de fornecer informações o mais próximo da realidade possível.

Agradecemos a sua participação!

Questão Filtro 1

(caso a resposta seja "Até 17 anos" ou "Acima de 64 anos" encerra-se aqui o questionário)

Qual sua idade?

- ☐ Até 17 anos.
- ☐ 18 - 24 anos.
- ☐ 25 - 31 anos.
- ☐ 32 - 40 anos.
- ☐ 40 - 64 anos.

- ☐ Acima de 64 anos.

Questão Filtro 2

Qual município você mora? *

- ☐ Florianópolis
- ☐ São José
- ☐ Palhoça
- ☐ Biguaçu
- ☐ Santo Amaro da Imperatriz
- ☐ Governador Celso Ramos
- ☐ Antônio Carlos
- ☐ Águas Mornas
- ☐ São Pedro de Alcântara

Outro: _____

Questão Filtro 3

Com que frequência você bebe cerveja?

- ☐ Mais de 4 vezes por semana
- ☐ 2 - 4 vezes por semana.
- ☐ 1 vez por semana.
- ☐ Menos de 1 vez por semana.

E cerveja artesanal, com qual frequência?

- ☐ Mais de 4 vezes por semana.
- ☐ 2 - 4 vezes por semana.
- ☐ 1 vez por semana.
- ☐ 1 vez a cada duas semanas.
- ☐ 1 vez por mês.
- ☐ Menos de 1 vez por mês.
- ☐ Não bebo cerveja artesanal. (qual o motivo de não consumir cerveja artesanal?)

Qual(ais) marca(s) de cerveja artesanal você costuma beber?

Aonde você costuma comprar cerveja artesanal?

(pode ser marcado até 2 opções)

- ☐ Online
- ☐ Mercados e Empórios
- ☐ Restaurantes
- ☐ Lojas Especializadas
- ☐ Supermercados
- ☐ Clube de Assinatura

Outro: _____

Aonde costuma consumir cerveja artesanal?

(pode ser marcado até 2 opções)

- ☐ Lojas e mercados especializados
- ☐ Festas
- ☐ Casa de amigos
- ☐ Restaurantes
- ☐ Em casa
- ☐ Bares

Outro: _____

Em quais ocasiões costuma consumir cerveja artesanal?

(pode ser marcado até 2 opções)

- ☐ Sozinho
- ☐ Comemoração especial
- ☐ Ocasões do dia-a-dia comum
- ☐ Reuniões com amigos

Outro: _____

Qual(ais) estilo(s) de cerveja artesanal que mais gosta?

(pode ser marcado até 2 opções)

- ☐ Pilsen
- ☐ Weiss

- ☐ IPA
- ☐ Porter
- ☐ Stout

Outro: _____

O que considera mais importante no momento da escolha de uma cerveja?

(pode ser marcado até 2 opções)

- ☐ Indicação de amigos
- ☐ Sabor e Aroma
- ☐ Ingredientes Inovadores
- ☐ Preço
- ☐ Marca e Rótulo
- ☐ Produção regional

Outro: _____

Qual o valor médio pago nas cervejas artesanais que costuma beber?

(considere uma garrafa de 600ml)

- ☐ Até R\$8,00
- ☐ De R\$8,00 a R\$11,00
- ☐ De R\$11,00 a R\$14,00
- ☐ De R\$14,00 a R\$17,00
- ☐ De R\$17,00 a R\$ 20,00
- ☐ Mais de R\$20,00

Qual valor você está disposto a pagar em uma cerveja artesanal que o agrade bastante?

(considere uma garrafa de 600ml)

- ☐ Até R\$8,00
- ☐ De R\$8,00 a R\$11,00
- ☐ De R\$11,00 a R\$14,00
- ☐ De R\$14,00 a R\$17,00
- ☐ De R\$17,00 a R\$ 20,00
- ☐ Mais de R\$20,00

Por quais meios você conhece novas marcas de cerveja artesanal?

- ☐ Eventos
- ☐ Amigos
- ☐ Redes Sociais
- ☐ Blogs
- ☐ Lojas especializadas
- ☐ Família
- ☐ Restaurantes
- ☐ Mercados e Empórios

Outro: _____

Gostaria de comprar cervejas artesanais de forma programada?

Recebê-las em data e período do dia escolhido

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual dia da semana seria ideal para recebê-las?

- ☐ Segunda-feira
- ☐ Terça-feira
- ☐ Quarta-feira
- ☐ Quinta-feira
- ☐ Sexta-feira
- ☐ Sábado
- ☐ Domingo
- ☐ Não sei / Tanto faz

Qual período do dia gostaria de recebê-las?

- ☐ De Manhã (9:00 - 12:00)
- ☐ À Tarde (13:00 - 17:00)
- ☐ À Noite (18:00 - 23:00)
- ☐ Não sei / Tanto faz

Gênero

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Renda familiar

- ☐ Até R\$ 1.630,00
- ☐ Entre R\$ 1.630,01 e R\$2.725,00
- ☐ Entre R\$ 2.725,01 e R\$ 5.450,00
- ☐ Entre R\$ 5.450,01 e R\$8.175,00
- ☐ Entre R\$ 8.175,01 e R\$ 10.900,00
- ☐ Acima de R\$10.900,01

Nome Completo

e-mail

Telefone

Obrigado pela sua participação!